

Література

1. Горобец 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.

Преимуществом такого подхода является мотивация руководителей низшего и среднего звена относительно достижения целей, в разработке которых они принимают участие, усиление коммуникации, между разными подразделениями компании, которая способствует точности и связки запланированных показателей.

Недостатком этого подхода является рост расходов времени на подготовку бюджетов, поскольку привлечение к процессу бюджетирования значительного количества людей нуждается в соответствующих усилиях из координации их действий и согласования данных.

В практике более распространенным является комбинированный подход "снизу — вверх / сверху — вниз" (Bottom — Up / Top — Down), который обобщает и балансирует наилучшие моменты двух ранее рассмотренных подходов.

При таком подходе высшее руководство предоставляет общие директивы относительно целей компании, а руководители низшего и среднего звена готовят бюджеты, направленные на достижение целей компании. В процессе составления и обобщения бюджетов осуществляют обсуждение их и согласование руководителями разных уровней. Согласованные бюджеты анализирует и координирует бухгалтер-аналитик. Он определяет соответствие запланированных расходов и имеющихся ресурсов, согласованность других показателей, составляет проформы финансовых отчетов. Следовательно, бухгалтер-аналитик играет очень важную роль в процессе бюджетирования, поскольку готовит выходные данные для планирования (информацию о результатах прошлой деятельности), проверяет и обобщает подготовленные бюджеты, предоставляет необходимые консультации.

Внедрение системы бюджетирования позволяет предприятию:

- составлять реальные прогнозы финансово-хозяйственной деятельности вовремя обнаруживать наиболее узкие места в управлении предприятием;
- используя инструменты многовариантного анализа быстро подсчитать экономические последствия при возможных отклонениях от намеченного плана при помощи финансовых моделей и принять эффективное управленческое решение;
- скоординировать работу структурных подразделений и служб на достижение поставленной цели;
- повысить управляемость компании за счет оперативного отслеживания отклонений факта от плана и своевременного принятия решений.

Самое важное, что дает бюджетирование предприятию – это возможность осмысленно и уверенно двигаться к поставленной цели. Составленный бюджет отображают показатели, которые должно достичь предприятие. Но в процессе хозяйственной деятельности могут возникнуть отклонения.

Отклонения – это разница между бюджетными и фактическими показателями. Для своевременного выявления отклонений и соответственного реагирования на них осуществляет бюджетный контроль.

Бюджетный контроль (BudgetaryControl) — процесс сопоставления фактических результатов с бюджетными, анализа отклонений и внесения необходимых коррективов. Бюджетный контроль осуществляют с помощью отчета о выполнении бюджета, который складывается бухгалтером-аналитиком и предоставляется менеджеру, который отвечает за принятие соответствующих решений.

Бюджетный контроль и управления по отклонениям осуществляются с помощью отчета о выполнении бюджета, в котором сравниваются плановые и фактические показатели, рассчитываются отклонения с указанием причины.

Процесс контроля выполнения бюджета можно представить схематически.

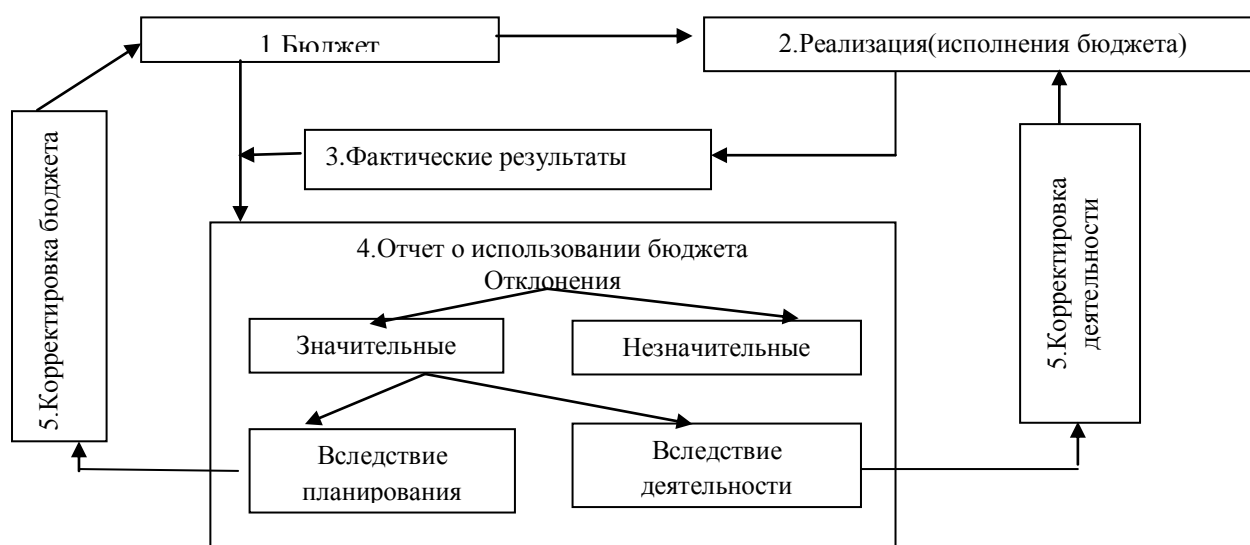


Рис. 1 Система бюджетного контроля

Следует отметить, что отчет об использовании бюджета обеспечивает возможность контроля только при условии корректного соответствия фактических и бюджетных показателей.

В связи с этим используют фиксированный (статический) и гибкий (динамический) бюджеты. Для обеспечения эффективного контроля с помощью отчета о выполнении бюджета следует сопоставить фактические результаты с бюджетом, скорректированные с расчетом фактического объема деятельности (или другого фактора).

Такой бюджет называется гибким или динамическим.

Гибкий бюджет-это бюджет, составленный на основании бюджетных затрат и доходов для фактического объема или деятельности для нескольких релевантных уровней предполагаемой деятельности. Он основывается на формуле: *переменные бюджетные затраты на единицу*фактический объем пр-ва или реализации + общие постоянные затраты*

Использование гибкого бюджета позволяет разделить общее отклонение от гибкого бюджета и отклонения за счет объема деятельности. (Рис.2)

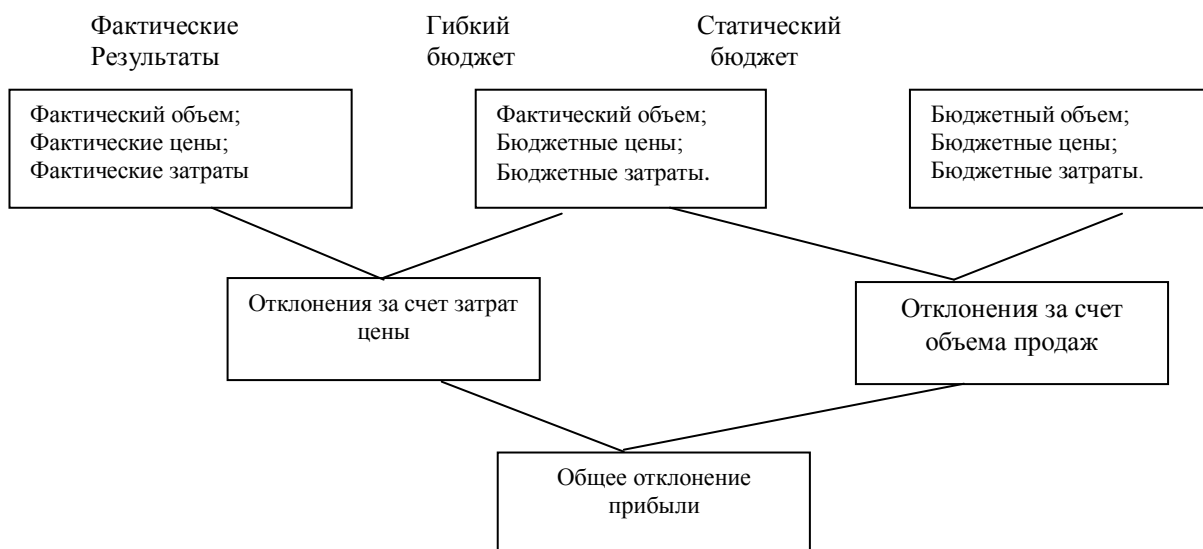


Рис.2 Разделение общего отклонения прибыли

Указанные отклонения позволяют оценить деятельность компании с точки зрения эффективности и результативности.

Эффективность характеризует взаимосвязь между потраченными ресурсами и достигнутыми целями, А результативность-степень достижения поставленной цели.

Итак, деятельность компании может быть:

- Эффективной и результативной;
- Результативной, но не эффективной;
- Эффективной, но не результативной;
- Не результативной и не эффективной.

Отклонения от гибкого бюджета характеризует эффективность деятельности, а отклонения за счет объема продаж - ее результативность.

Методика исчисления отклонений зависит от системы калькулирования затрат, которая применяется на предприятии в составе внутренней отчетности.

В условиях использования системы калькулирования изменения затрат, расчет отклонений продаж (т.е. сопоставление гибкого и статического бюджета) базируется на показателе маржинального дохода, а в условиях калькуляции полных затрат- на показатели прибыли.

Методика расчета отклонений за счет продаж в разных системах

Как и любое явление, бюджетирование имеет свои позитивные и негативные стороны.

Преимущества бюджетирования:

- влияет на мотивацию и настроение коллектива;
- позволяет координировать работу предприятия в целом;
- анализ бюджетов позволяет вовремя вносить корректирующие изменения;
- позволяет учиться на опыте составления бюджетов прошлых периодов;
- позволяет усовершенствовать процесс разделения ресурсов;
- способствует процессам коммуникации;
- помогает менеджерам низшего звена понять свою роль в организации;
- позволяет работникам-новичкам понять «направление движения» предприятия и таким способом помогает им адаптироваться в новом коллективе;

- является инструментом сравнения достигнутых и желаемых результатов.

Недостатки бюджетирования:

- разное восприятие бюджетов у разных людей (например, бюджет не всегда способен помочь в решении ежедневных, текущих проблем, не всегда отражают причины событий и отклонений, не всегда учитывают изменения условий; кроме того, не все менеджеры имеют достаточную подготовку для анализа финансовой информации);
- сложность и дороговизна системы бюджетирования;
- если бюджеты не доведены к сведению каждого работника, то они не делают практически ни какого влияния на мотивацию и результаты работы, а вместо того воспринимаются исключительно как способ для оценки деятельности работников и отслеживание их ошибок;
- бюджет требует от работников высокой продуктивности труда; в свою очередь, работники противодействуют этому пытаясь минимизировать свои нагрузки и т.д., что приводит к конфликту, вызывает состояние гнева, страха, а, значит, уменьшает эффективность работы;
- противоречия между достижением целей и их стимулирующим эффектом: если достичь поставленной цели слишком легко, то бюджет не имеет эффект стимулирования для повышения продуктивности; если достичь цель слишком тяжело, - эффект стимулирования пропадает, поскольку никто не верит в возможность достижения цели.

Кроме этого, в процессе бюджетирования предприятия могут подстергать «подводные камни»:

- ✓ политические интриги, что могут влиять на разделение ресурсов;
- ✓ конфликты между менеджерами подразделений и отделом контроллинга;
- ✓ завышение потребностей в ресурсах;
- ✓ распространение ошибочной информации о бюджете по неформальным каналам.

Таким образом, преимуществ, которые дает внедрение методов бюджетирования, безусловно, намного больше, чем его недостатков.

Технология бюджетирования позволяет комплексно подойти к процедурам планирования деятельности предприятия и на сегодняшний день является одним из самых эффективных инструментов управления финансовой деятельностью предприятия, позволяя сначала спланировать, а потом измерить вклад каждого из подразделений в достижение общих целей.

Некоторые предприятия считают достаточным составление только одного бюджета: доходов и расходов или движения денежных средств. Однако для эффективного планирования деятельности компании на выходе целесообразно получать все три бюджетные формы. Бюджетом доходов и расходов определяется экономическая эффективность предприятия, в бюджете движения денежных средств непосредственно планируют финансовые потоки, а прогнозный баланс отражает экономический потенциал и финансовое состояние предприятия.

Бюджетирование является неотъемлемой чертой эффективного финансового планирования, поскольку, по оценке западных специалистов, предприятия, которые не составляют годовой бюджет, теряют за год 20% своих доходов.

В рамках системы бюджетного управления мы делегируем не только функциональные обязанности, но и финансовую ответственность, причем в конкретных показателях и за вещи, которые люди могут контролировать. Таким образом, создается финансовая структура предприятия. Сколько разделений по уровню ответственности в нем будет, зависит от компании. В одной сотрудник будет полностью отвечать за затраты нескольких заводов, а в другой каждый работник отдела — за свой показатель.

Приведем практический пример эффективности бюджетирования. Швейный цех, здесь делают выкройки для изготовления одежды из натуральной кожи. В себестоимости готового изделия половину составляет цена кожи. Если рабочий мотивирован только на выполнение своих функциональных обязанностей (через организационную структуру и должностные инструкции), то он не будет думать о том, сколько материала израсходует на одно изделие. Если же на него возложить ответственность за сумму затрат, он каждый раз будет рассчитывать, как лучше всего раскроить заготовку, чтобы потратить меньше материала. Кроме этого, можно производить сравнительный анализ экономичности использования сырья различных рабочих цеха кроя. Таким образом, у людей появляется самомотивация, они сами начинают заботиться о финансовом результате компании в целом.

Данные методы позволяют делегировать финансовые полномочия и ответственность на все уровни, в каждое подразделение и всем сотрудникам предприятия,

Исследования показывают, что внедрение системы бюджетирования предприятие позволяет руководству планировать финансово – хозяйственную деятельность с расчетом на достижение определенного финансового результата, т.е. четко определить цели и установить поддающиеся измерению контрольные показатели деятельности. Кроме того, появляется возможность направлять деятельность всех подразделений на достижение целевого финансового результата, выделив сферы ответственности и распределив функции финансового управления между руководителями подразделений. В итоге улучшается информационный обмен и взаимодействие структурных подразделений между собой.

Таким образом, бюджетирование представляет собой эффективный инструмент управления компанией. Но для того чтобы его использовать необходимо овладеть методикой бюджетирования и знать основные этапы его организации в компании. Важно помнить, что его постановка невозможна без внедрения системы оперативного управленческого учета. Несмотря на то, что при внедрении системы бюджетирования возникает немалое число вопросов и проблем, многие специалисты могут сказать, что бюджетирование на предприятии – это важно, актуально и необходимо.

Литература

1. Голов С.Ф. Управленческий бухгалтерский учет — К.: «СКАРБИ», 1998. – 384 с
2. Корецький М.Х., Даций Н.В., Пельтек Л.В. Управлінський облік: Навч. посібник. - К.: Центр учбової літератури, 2007. - 296 с.
3. Лень В.С. Управлінський облік: Навч. посіб. – 2-ге вид., випр. – К.: Знання-Прес, 2006. – 317 с.
4. Атамас П.Й. Управлінський облік. 2-ге вид. Навчальний посібник –К.: Центр учбової літератури 2009- 440 с.

УДК 331.1

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

Корсун П.С., Лукьянченко Н.Д.

Резюме. В статье рассмотрены основные типы кадровой политики, принципы построения эффективной кадровой политики, этапы формирования кадровой политики. Рассмотрен зарубежный опыт построения кадровой политики. Предложены основные методы построения эффективной кадровой политики.

Ключевые слова: кадровая политика, персонал, организация

Актуальность. В условиях рыночной экономики одним из решающих факторов эффективности и конкурентоспособности предприятия является обеспечение высокого качества кадрового потенциала. Сутью же кадровой политики является работа с персоналом, соответствующая концепции развития организации. Необходимо иметь в виду, что работа с персоналом не начинается с вакансии и не заканчивается приемом на работу. Процесс работы с персоналом должен быть построен так, чтобы кратчайшим путем приходиться к желаемому результату в отношении любого вопроса или проблемы в кадровой сфере.

Направление совершенствования механизма управления персоналом существует также достаточно разработано как в зарубежной, так и в отечественной литературе. Этим проблемам посвящены труды отечественных и зарубежных ученых: Т.Ю. Базарова, А.П. Бовтрука, А.Д. Градовского, В.М. Грибовского, В.А. Евреинова, П.В. Журавлева, Н.Л. Захарова, И.М. Катаева, А.Я.Кибанов, А.М. Колот, Н.М. Коркунова, А.И. Кочеткова, Е.В. Маслова, М.Х. Мескона, Ф. Хедоури, В.О. Храмова, Ю.А. Ципкина, В.И. Шкатула, Г.В. Щекина и других исследователей. Однако в современном обществе стремительно развиваются все сферы деятельности и требует постоянного мониторинга и изучения.

Целью статьи является исследование вопросов формирования эффективной кадровой политики и разработка путей ее совершенствования.

Основной материал. Кадровая политика за последние годы претерпела серьезные изменения. Дефицит квалифицированной рабочей силы, способной работать в новых условиях, обусловил отказ от понимания работы с кадрами, как только административной работы. Социально-экономическое значение кадровой работы в условиях рыночной экономики существенно изменилось. Управление персоналом приобрело новое экономическое и социальное значение.

Кадровой работой вынуждены заниматься органы управления организацией на всех уровнях – ее внешнее руководство, руководители подразделений, кадровые службы. В противном случае организация несет убытки. При усилении роли и стратегической функции в области управления персоналом изменяются роль и место руководство кадровой службы предприятия. Ее руководитель становится одним из основных руководителей предприятия. Кадровый менеджмент становится становиться для все более эффективного использования трудовых ресурсов предприятия.

Реализация целей и задач управления персоналом должно осуществляется через кадровую политику. Кадровая политика – главное направление в работе с кадрами, набор основополагающих принципов, которые реализуются кадровой службой предприятия. Под политикой организации, как правило, понимается система правил, в соответствии с которой действуют люди, входящие в организацию.

Важнейшая составная часть стратегически ориентированной политики организации – ее кадровая политика, которая определяет философию и принципы, реализуемые руководством в отношении человеческих ресурсов. Цель кадровой политики – обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров соответствии с потребностями самой организации, требованиями действующего законодательства и состоянием рынка труда.