

## ПРОБЛЕМЫ ВНЕДРЕНИЯ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ КЫРГЫЗСКОЙ РЕСПУБЛИКИ

*ст. КНУ им. Ж.Баласагына, ИЭиФ. Муратбекова Д.  
рук.: к.э.н., доц. Есенкулова И.А.*

*При внедрении бюджетирования на отечественных предприятиях республики необходимо учитывать как общие принципы и проблемы, так и специфические особенности. Это обусловлено как особенностями технологий производства продукции, так и особенностями рынка.*

*When introducing budgeting domestic enterprises of the republic should be considered as general principles and problems and specifics. This is due to the peculiarities of production technologies and market peculiarities.*

В современных условиях кыргызской экономики ограниченность материально-финансовых ресурсов усиливает роль правильного выбора приоритетов деятельности хозяйствующего субъекта. В связи с этим бюджетирование призвано обеспечить конкурентоспособный процесс производства продукции при условии оптимального использования всех ресурсов, эффективное развитие предприятия в соответствии с изменениями внешних условий. Бюджетирование

деятельности предприятия является определяющим в конкурентоспособности любого бизнеса. Действенная система бюджетного планирования предполагает наряду с прогнозированием тенденций рыночной конъюнктуры, детальный анализ внутренних ресурсов предприятия и возможности их использования.

"Бюджетирование" (планирование, budgeting) - процесс планирования движения ресурсов предприятия на заданный будущий период

и (или) проект". Сущностью бюджетного метода управления является представление о том, что вся деятельность предприятия состоит в балансировании дохода и расхода, с четко определенными местами их возникновения и закреплением в ответственность за руководителем соответствующего ранга. Определяется экономическая эффективность деятельности предприятия в целом и его структурных подразделений, планируются и фиксируются реальные поступления и "выбытия" денежных средств, определяется экономический потенциал и финансовое состояние предприятия. Наблюдается типичная ситуация на отечественных предприятиях дефицит оборотных средств, и как следствие, возможная "внезапная" нехватка денежных средств для оплаты текущих краткосрочных задолженностей. Это усугубляется отсутствием на многих предприятиях четкой системы работы с дебиторами и кредиторами, регулярного вплоть до ежедневного контроля и анализа дебиторской и кредиторской задолженностей, целенаправленных мер по сокращению финансового цикла, оптимизации уровня и структуры запасов и других элементов оборотных средств.

Таким образом, бюджетирование отвечает на вопросы являющимися актуальными для предпринимательства:

- прогнозирование финансовых результатов хозяйственной деятельности и финансовой состоятельности отдельных видов деятельности и продуктов;

- установление целевых показателей эффективности деятельности и лимитов затрат ресурсов;

- определение наиболее предпочтительных для дальнейшего развития организации бизнес-проектов и решений об уровнях их финансирования из внутренних и внешних источников;

- контроль выполнения бюджетных показателей и анализ эффективности работы структурных подразделений.

Процесс планирования использования ресурсов и калькуляции их стоимости является сущностью системы бюджетирования.

В кыргызских компаниях редкое использование бюджетирования, обусловлена причинами как объективного, так и субъективного характера, которые формируют основные группы факторов, так к объективным факторам можно отнести следующее:

- высокая нестабильность внешней среды;
- низкий уровень общей финансовой культуры фирм;
- высокая зависимость от государственного бюджета.

Субъективные факторы:

- дефицит времени, приоритеты текущих дел;

- мнение об отсутствии влияния планирования на результаты деятельности;

- недостаточная квалификация руководителей и служащих;

- отсутствие методической базы;

- негативное отношение к планированию;

- теоретический подход к планированию со стороны плановиков.

Подобная ситуация представляет собой серьезную проблему, т.к. бюджет компании является основой для принятия оперативных управленческих решений. Невыполнение бюджета может означать срыв всех планов компании: производства, продаж, выплаты заработной платы, налогов и т.д. В конечном итоге это приводит к срыву основного плана любой компании - стратегии развития.

Сущностью бюджетного метода управления является представление о том, что вся деятельность предприятия состоит в балансировании дохода и расхода, с четко определенными местами их возникновения и закреплением в ответственность за руководителем соответствующего ранга. Определяется экономическая эффективность деятельности предприятия в целом и его структурных подразделений, планируются и фиксируются реальные поступления и "выбытия" денежных средств, определяется экономический потенциал и финансовое состояние предприятия. Типичной ситуацией для отечественных предприятий является дефицит оборотных средств, и как следствие, возможная "внезапная" нехватка денежных средств для оплаты текущих краткосрочных задолженностей. Это усугубляется отсутствием на многих предприятиях четкой системы работы с дебиторами и кредиторами, регулярного вплоть до ежедневного- контроля и анализа дебиторской и кредиторской задолженностей, целенаправленных мер по сокращению финансового цикла, оптимизации уровня и структуры запасов и других элементов оборотных средств. Экономическое внутрипроизводственное планирование на большинстве предприятий все еще основано на методиках и нормативной базе, которые были разработаны для условий плановой экономики. Устаревшие подходы к внутрипроизводственному планированию не позволяют определить запас финансовой прочности, проводить сценарный анализ. Формы большинства планово-экономических документов неудобны для финансового анализа, отсутствует система мониторинга финансового состояния предприятия. Процесс планирования "по традиции" начинается от производственных возможностей предприятия, а не от изучения потребности рынка в его продукции, услугах.

Внедрение бюджетирования на многих предприятиях затрудняется следующими общими проблемами, которыми являются:

- ✓ недостаточно разработанная нормативная база: нехватка на предприятиях информации о затратах на производство продукции, от-

существование многих необходимых для планирования нормативов (или применение устаревших). Зачастую по объективным причинам отсутствует необходимая производственная и экономическая статистическая информация за предыдущие годы (три-пять лет), пригодная для анализа;

✓ пассивность руководства и персонала предприятия при внедрении изменений и завышенные ожидания эффекта от привлечения внешних консультантов. Как показывает опыт, любые существенные нововведения, включая бюджетирование, внедряются хорошо только при общей заинтересованности высшего менеджмента предприятия и наличии “центров компетенции” - квалифицированных специалистов с достаточными полномочиями и временем для непосредственного участия в проекте по внедрению бюджетирования;

✓ отсутствие систематического подхода к управленческому учету (даже там, где он в действительности есть) и т.д.

Внедрение системы бюджетного управления это достаточно длительный процесс, свя-

занный с информационным и организационно-экономическим развитием предприятия.

### Литература

1. Акофф Р.Л. О менеджменте. - СПб: Питер, 2002
2. Актуальные вопросы экономической безопасности России// Хромов Ю., Волосов И., Логинов А. Бессарабов Г. Российский институт стратегических исследований. М., 2003.
3. Антикризисное управление: Учебник. - 2-е изд., доп. и перераб. / Под ред. проф. Э. М. Короткова. - М.: ИНФРА-М, 2005. - 620 с.
4. Буянов В.П., Кирсанов К.А., Михайлов Л.М. Рискология (управление риском). М.: Издательство «Экзамен», 2003, - 384 с.
5. Гапоненко В.Ф., Беспалько А.А., Власков А.С. Экономическая безопасность предприятий. Подходы и принципы. М.: Ось-89, 208 с.