

УДК 658.12

## **Практические аспекты планирования деятельности интегрированных зерновых компаний**

**Вступление.** Процесс приватизации и рыночных преобразований привел к формированию в ряде отраслей народного хозяйства новых производственно-хозяйственных структур, таких как холдинги, корпорации и т.д. Эффективное функционирование данных структур возможно только при обеспечении направленности деятельности их подразделений на достижение целевого экономического результата компании, что требует применения современных подходов к планированию деятельности компаний. Технологией, обеспечивающей функционирование подразделений компании как единого целого, является бюджетирование.

Обзор научной литературы показал, что учеными больше внимания уделяется теоретическим аспектам бюджетирования. Их исследованию посвящены работы В.Э. Хруцкого, Т.Г. Бенья, С.Б. Довбни [5; 1]. Менее разработанными являются вопросы практического использования бюджетирования на предприятиях отдельных отраслей народного хозяйства, хотя в последнее время опубликован ряд статей по данной проблематике. Так, С.В. Билобловский [2] исследует особенности бюджетирования на автотранспортных предприятиях, в публикациях В.П. Лысенко, М.В. Тарасюка [3; 4] анализируется бюджетирование на торговых предприятиях. Технология бюджетирования сегодня используется и в практике предприятий элеваторной и зерноперерабатывающей отраслей, однако особенности применения бюджетирования указанными предприятиями не исследованы.

**Формулирование цели статьи.** Использование заимствованных из западного менеджмента технологий в отечественной практике имеет ряд особенностей и недостатков. Цель статьи – проанализировать использование

бюджетирования предприятиями элеваторной и зерноперерабатывающей отраслей, выявить его недостатки и предложить пути их устранения.

**Изложение основного материала статьи.** С целью исследования современного состояния бюджетирования на предприятиях элеваторной и зерноперерабатывающей отраслей нами проведено анкетирование пятидесяти двух предприятий, имеющих сложную организационную структуру, в четырнадцати областях Украины. Объектами исследования являлись дочерние предприятия Государственной акционерной компании “Хлеб Украины” и частные предприятия, входящие в состав объединений во главе с головной организацией. Анкетирование проводилось по вопросам использования бюджетирования, классификации структурных единиц, для которых разрабатываются бюджеты, процесса разработки и корректирования бюджетов.

По результатам анкетирования нами определено, что 59,6% предприятий (см. рис.1) используют бюджетирование, из них 96,8% - частные предприятия. Не используют бюджетирование дочерние предприятия ГАК “Хлеб Украины”, т.е. государственные предприятия.

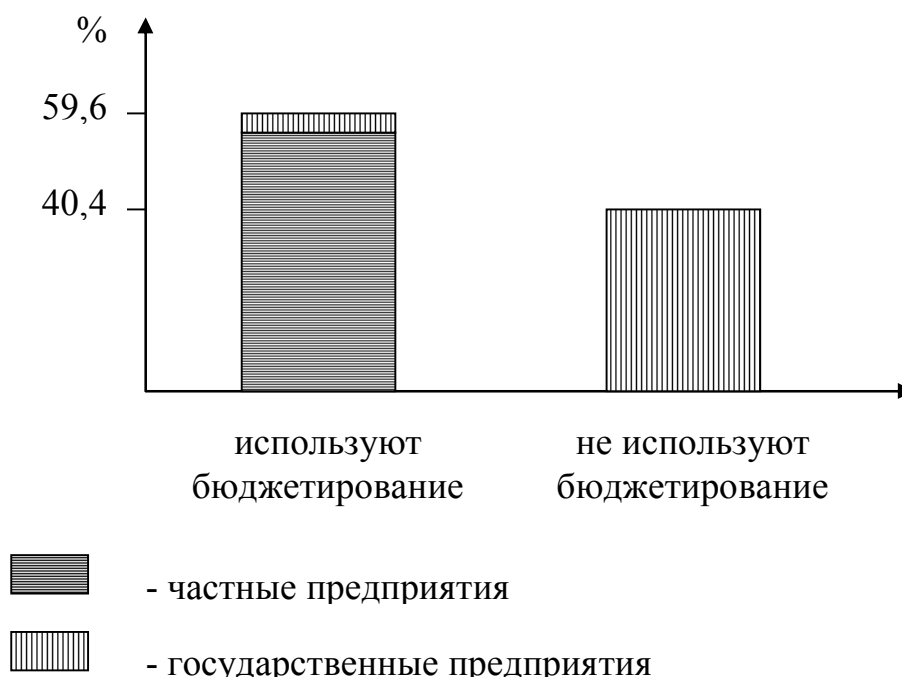


Рис. 1 – Степень использования бюджетирования предприятиями элеваторной и зерноперерабатывающей промышленности

Известно, что бюджетирование может использоваться для:

- делегирования полномочий руководителям структурных единиц;
- мотивации персонала;
- контроля выполнения установленных целевых показателей;
- контроля использования предоставленных финансовых ресурсов.

Как показало анкетирование, целью бюджетирования на исследованных предприятиях является исключительно контроль за использованием предоставленных в их распоряжение финансовых ресурсов.

Бюджеты могут составляться для предприятия и для его подразделений. В первом случае бюджетирование определяет экономические отношения между предприятием и аппаратом управления головной организацией, во втором - экономические отношения подразделений между собой и с аппаратом управления предприятием.

Проведенное анкетирование показало, что на предприятиях элеваторной и зерноперерабатывающей промышленности 74,2% бюджетов составляются для предприятия, 25,8% - для предприятия и его подразделений. Разработка бюджетов для подразделений, по нашему мнению, является положительным моментом, так как позволяет довести плановые показатели до самого низшего звена, ориентируя его тем самым на достижение целей предприятия.

Результаты исследования свидетельствуют о том, что процесс составления бюджета занимает много времени. По оценкам специалистов предприятия на составление бюджетов уходит от одного до трех месяцев. На этот процесс тратится в среднем 70% рабочего времени сотрудников отделов, занятых бюджетированием. Времени на сравнение плановых показателей с фактически достигнутыми и анализ отклонений практически не остается. Процесс утверждения бюджетов, равно как и процесс внесения корректив в них, осложнен необходимостью сбора многочисленных виз, что существенно ограничивает полномочия руководителей структурных единиц. Бюджет рассматривается как закон, изменить который можно исключительно в случае аварийной ситуации и только по согласованию с вышестоящим руководством

головной организации. Выполнение бюджетов структурными единицами жестко контролируется головной организацией, информация о выполнении отслеживается каждый день. Кроме того, предусмотрена личная ответственность руководителей подразделений за невыполнение показателей доходной и затратной части бюджета, но объем их полномочий существенно ограничен. В таких условиях руководители подразделений лишены возможности что-либо предпринять и вынуждены чаще обращаться за санкцией высшего руководства.

Проведенный анализ позволил сделать следующие выводы:

- технология бюджетирования применяется более чем половиной исследованных предприятий, являющихся, в основном, частными предприятиями. Такое распределение можно объяснить тем, что в отличие от государства частные инвесторы, вкладывающие средства в предприятия элеваторной и зерноперерабатывающей отраслей, более активно отслеживают появление и применяют на практике заграничные технологии. А именно такой технологией является бюджетирование.

- разрабатываемые бюджеты используются как основа для контроля использования ресурсов, осуществляемого головной организацией. При этом упускается из внимания не менее важное направление использования бюджетов – делегирование полномочий руководителям низшего звена;

- существенное ограничение объема полномочий руководителей структурных единиц приводит к рассмотрению данных подразделений только как «тратящих ресурсы», т.е. центров затрат.

- бюджеты разрабатываются, в основном, для предприятия в целом; особенности разработки и корректирования бюджетов указывают на трудоемкость используемой технологии бюджетирования, которая ведет к значительным затратам времени, привлечению большого количества персонала, что противоречит принципу экономичности планирования.

- излишне жесткий контроль со стороны высшего руководства лишает инициативности руководителей структурных подразделений.

- отсутствие возможности внесения изменений делает бюджеты неадаптивными, не отвечающими условиям современной конкурентной среды, что не соответствует принципу ситуативности планирования.

По нашему мнению, было бы целесообразно:

- внедрять бюджетирование как технологию планирования, позволяющую довести плановые показатели до самого низшего уровня управления, обеспечив тем самым развитие компании как единого целого.

- осуществлять бюджетирование для предприятий и подразделений, что сделает схему бюджетного процесса полной и эффективной. Это утверждение диктуется принципом системности, определяющим предприятие как совокупность подразделений и подчеркивающим взаимосвязь элементов его системы планирования.

- не сводить объекты бюджетирования только к центрам затрат, а использовать и другие типы объектов, выделяемых в рамках структуры интегрированных компаний.

- наметить пути устранения недостатков бюджетирования (см. рис.2).

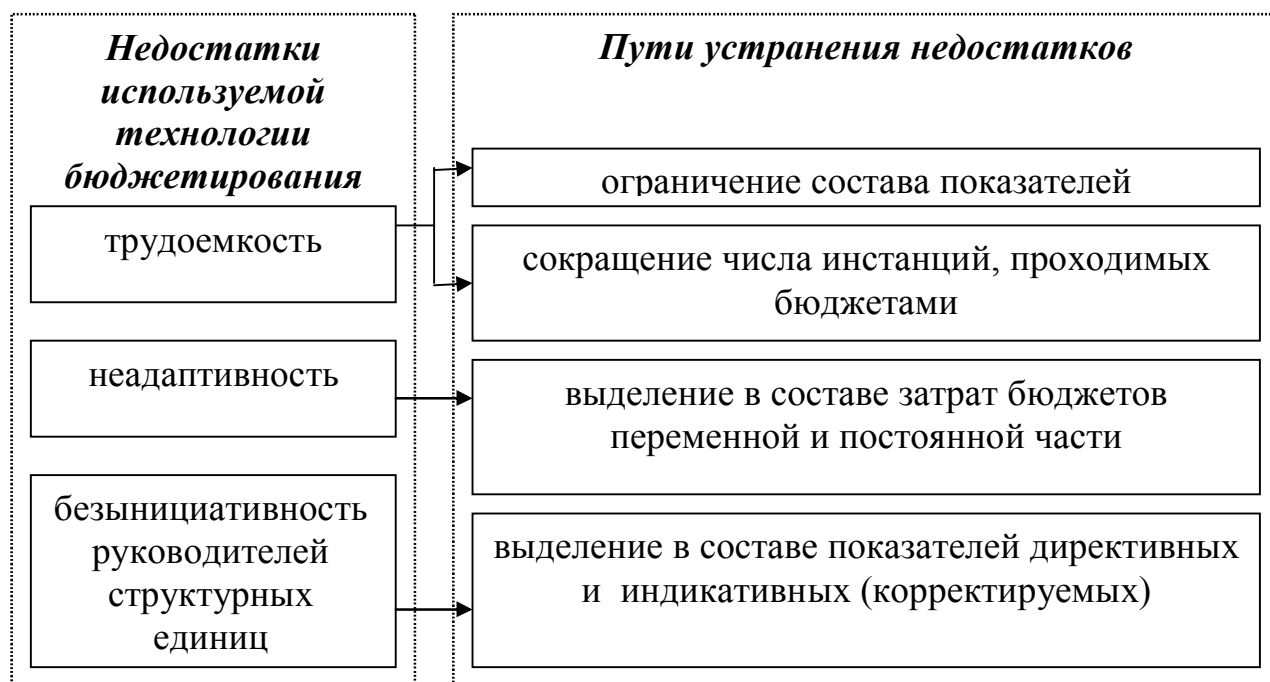


Рис. 2 - Пути устранения выявленных недостатков бюджетирования на предприятиях элеваторной и зерноперерабатывающей промышленности

**Вывод.** В рыночных условиях в элеваторной и зерноперерабатывающей отраслях бюджетирование используется интегрированными компаниями, представленными частными предприятиями. Основное его назначение - финансовый контроль ресурсов, предоставленных в распоряжение структурных единиц. Объем полномочий руководителей подразделений значительно ограничен, что приводит к выделению в рамках структуры объединения только одного типа объектов бюджетирования, - центров затрат. Такое узкое рассмотрение типов объектов бюджетирования приводит к недостаточному использованию потенциала структурных единиц и безынициативности их руководителей, что наряду с трудоемкостью и неадаптивностью бюджетов снижает эффективность используемой технологии бюджетирования.

Перспективой дальнейших исследований является выделение центров ответственности различных типов в рамках организационной структуры компании, а также, установление перечня целевых показателей каждому из них.

#### Список литературы

1. Бень Т.Г., Довбня С.Б. Бюджетування як інструмент удосконалення системи фінансового менеджменту підприємств, // Фінанси України. - 2000. - №7. - С. 49-55.
2. Білобловський С.В. Модель бюджетування операційних витрат на підприємстві (на прикладі автотранспортного підприємства) (Частина 1), // Економіка, Фінанси, Право. - 2004. - №8. - С.7-15.
3. Лисенко В.П. Системний підхід до процесу управління операційними витратами торговельних підприємств, // Економіка, фінанси, право. - 2003. - №4. - С.23-27.
4. Тарасюк М.В. Передумови застосування бюджетування на торговельних підприємствах, // Актуальні проблеми економіки. - 2003. - №7(25). - с.97-104.
5. Хруцкий В.Э., Сизова Т.В., Гамаюнов В.В. Внутрифирменное бюджетирование: Настольная книга по постановке финансового планирования. - Г.: Финансы и статистика, 2002. – 400 с.