

ОТ ХОЗРАСЧЕТНОГО УПРАВЛЕНИЯ К БЮДЖЕТИРОВАНИЮ

Н.В. Ефременко, канд. экон. наук, доцент,

С.А. Чаусов, аспирант

Белорусский государственный аграрный технический университет (г. Минск)

УДК 638.24 : 34.7

Необходимость повышения результативности коммерческой деятельности предприятий обуславливает поиск новых эффективных инструментов управления ими. В последнее время внимание руководителей предприятий все чаще обращается к концепции бюджетирования, позволяющего улучшить организацию и эффективность внутренних бизнес-процессов и повысить мотивацию персонала. Как показывают результаты исследований, проводившихся в Университете Манчестера, бюджетирование в 1996–2001 гг. стало преобладающей управленческой технологией.

Принципы бюджетного управления предприятием окончательно сформировались в западных странах в 40–60-е годы прошлого столетия. Оно использовалось как для планирования и распределения материальных ресурсов, так и для контроля затрат предприятий, производящих продукцию массового потребления для растущих послевоенных рынков.

В Беларуси бюджетирование призвано заменить собой так называемое «хозрасчетное управление», которое уходит своими корнями еще в период НЭПа, т.е. в 20-е годы двадцатого столетия. Во всех республиках СССР наибольшее распространение «хозрасчетное управление» получило в 60-е годы, когда в экономике особенно остро стали проявляться противоречия между уровнем технического развития производства и формами организации труда, заметно снизился уровень рентабельности производства, фондоотдача и другие экономические показатели. Преодолеть эти противоречия предполагалось, прежде всего, посредством внедрения в народном хозяйстве полного хозяйственного расчета (хозрасчета).

Понятие «внутрихозяйственный расчет» рассматривалось как экономический метод управления производством, основывающийся на приведении во взаимосогласованную систему комплекса самостоятельных вопросов, составляющих суть хозрасчетных отношений, - планирования, учета, контроля, оценки, анализа деятельности, создания равных условий хозяйствования, стимулирования, самоуправления — и придания им необходимого развития, динамики и совершенствования путем применения широкой совокупности экономических рычагов и стимулов в целях организации рационального и эффективного хозяйствования, самокупаемости, успешного выполнения производственной программы. Именно поэтому хозрасчету отводилась решающая роль в обеспечении кардинального повышения производительности труда, экономии материальных, трудовых и финансовых ресурсов, в усилении материальной заинтересованности коллектива за конечные результаты производства.

Сопоставление основных принципов хозрасчета и бюджетирования, в его сегодняшнем виде, представлено в табл. 1.

Таблица 1 – Основные задачи и принципы хозрасчета и бюджетирования

Бюджетирование	Хозрасчет
<ul style="list-style-type: none">- целевой характер планирования;- конкретизация целей;- научная обоснованность;- поддержка организационной структурой финансовой структуры;- соответствие плана имеющимся ресурсам;- план – не директива, а ориентир;- необходимость увязки всех плановых показателей;- многовариантность планирования;- сценарный подход;- персональная ответственность;- чем шире горизонт планирования, тем квалифицированнее должны быть исполнители;- баланс интересов участников процесса бюджетирования	<ul style="list-style-type: none">- оперативно-хозяйственная самостоятельность трудовых коллективов, предприятий, объединений в сочетании с централизованным плановым руководством и экономическим регулированием;- материальная и моральная заинтересованность трудовых коллективов, предприятий, объединений в достижении высоких конечных результатов производства;- материальная ответственность трудовых коллективов, предприятий, объединений за выполнение планов и договорных обязательств;- контроль рублем путем соизмерения доходов с расходами, выручки с затратами;- самокупаемость и самофинансирование.

Как видно из таблицы, у сравниваемых систем довольно много общего, включая стремление к сочетанию централизованного стратегического управления на уровне предприятия и децентрализации оперативного управления на уровне его подразделений, сопровождающееся повышением их хозяйственной самостоятельности и мотивации труда занятых в них работников.

В период социалистического хозяйствования было несколько попыток реформирования хозрасчетных отношений. Однако на практике идеи хозрасчета, несмотря на всю свою прогрессивность, воспринимались слабо или вообще не воспринимались. Главной причиной тому послужило отсутствие условий для развития конкуренции, состязательности хозяйствующих субъектов. К числу прочих причин можно назвать следующие:

- внедрение хозрасчета приняло характер очередной кампании, в большинстве случаев осуществлявшейся лишь на бумаге;

- многие руководители оказались не готовы к тому, что работники, в случае получения высоких производственных результатов, могли претендовать на высокую заработную плату, иногда в несколько раз большую, чем у них. Возникло много прецедентов, когда руководитель отказывался выплачивать обещанную долю хозрасчетного дохода подрядному коллективу. В результате стали применяться экономически казуистические методы расчета расценок, которые позволяли корректировать размер материального поощрения коллектива в желаемом направлении;

- члены коллектива не обладали необходимыми экономическими и юридическими знаниями, деловыми связями, которые позволили бы им укрепить степень самостоятельности хозрасчетных формирований;

- многие подрядные коллективы стали злоупотреблять предоставленной самостоятельностью и отказывались выполнять работу сверх производственного задания, что негативно сказывалось на результатах в целом по предприятию.

Следует отметить, что от этого советского внутрихозяйственного расчета до сего дня сохранилось немало положительного, не потерявшего своей практической значимости. К этому можно, в частности, отнести:

1. Определение, разработку и формализацию правил «игры в рыночные отношения» внутри предприятия: уровня экономической и правовой самостоятельности коллектива; хозрасчетного задания; производственной программы; зон ответственности; лимитов затрат; трансфертных цен на ресурсы и на продукцию, произведенную коллективом, и др.

2. Разработку внутренней нормативной документации предприятия, регламентирующей хозрасчетные отношения, и приведение ее в соответствие с действующим законодательством Республики Беларусь.

3. Адаптацию бухгалтерского учета и экономического анализа для целей управления: адекватное отражение в отчетности деятельности хозрасчетных единиц, их автономного характера, обеспечение возможности подведения итогов и вклада в общие финансовые результаты по предприятию.

4. Повышение самостоятельности и ответственности, разработку механизма, направленного на снижение себестоимости продукции и режима экономии.

Постепенно трансформируясь в современное бюджетирование, хозрасчет должен стать действенным фактором ускоренного перевода национальной экономики в режим интенсивного развития в рамках белорусской экономической модели. В процессе указанной трансформации хозрасчета особый упор должен быть сделан на производственно-финансовое планирование деятельности подразделений предприятий.

Особую актуальность это приобретает для крупных интеграционных формирований в АПК, структурными подразделениями которых являются отдельные сельскохозяйственные организации.

Сегодня в Беларуси уже существует ряд предприятий, таких как ОАО «Керамин», РУП «Светлогорское ПО «Химволокно», компания «Строймир», СП ЗАО «Милавица», которые успешно внедряют бюджетирование, получая при этом реальную отдачу от инновации. Так, специалисты ОАО «Керамин» убеждены, что внедрение этой управленческой технологии позволило им оптимизировать хозяйственную деятельность предприятия, главным образом, за счет повышения эффективности работы всех его структурных подразделений. Большие перспективы и возможности имеет бюджетирование и в агропромышленной сфере.