

Мухина Е.Р. ©

Аспирант кафедры «Экономика и управление на предприятии», старший преподаватель кафедры «Экономика и управление на предприятии», Пермский национальный исследовательский политехнический университет

## ПУТИ РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ РОССИИ

### *Аннотация*

*В статье проанализированы основные проблемы функционирования процесса бюджетирования на предприятиях России, вызванные внешними и внутренними факторами. Рассмотрены мероприятия, направленные на улучшение показателей эффективности бюджетного процесса. Изучены составляющие эффективного внутрифирменного бюджетного планирования.*

**Ключевые слова:** бюджет, бюджетирование, проблемы бюджетирования, эффективность бюджетирования, технология бюджетного планирования.

**Keywords:** budget, budgeting, budgeting problems, the effectiveness of budgeting, budget planning technology.

Для современного рынка характерны такие черты, как стремительность, глобальность, оперативность. Все эти тенденции обуславливают все возрастающую роль финансового планирования, бюджетирования. Благодаря грамотно поставленной системе бюджетирования становится возможным спрогнозировать изменения конъюнктуры рынка, спланировать финансовые результаты деятельности организации.

Необходимость создания системы бюджетирования обуславливается такими факторами, как:

- агрессивная конкурентная среда, требующая получения дополнительных конкурентных преимуществ;
- проблема поиска скрытых резервов внутри предприятия с целью снижения себестоимости продукции, оптимизации налогового бремени, улучшения финансовых результатов;
- потребность в усилении инвестиционной привлекательности организации с целью привлечения дополнительных источников финансирования.

Таким образом, построение, внедрение и использование системы бюджетирования является одним из факторов конкурентоспособности предприятия.

В то же время, несмотря на всю значимость использования системы планирования, многие предприятия России используют в своей деятельности неэффективные механизмы, не в полной мере соответствующие требованиям рынка.

Проанализируем основные проблемы системы бюджетирования на предприятиях России [1].

*Таблица 1*

### Проблемы отечественной системы бюджетирования

Особенности современной российской экономики, определяющие эффективность системы корпоративного	Недостатки отечественной системы корпоративного планирования
---	--

планирования	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• незавершившиеся переходные процессы в финансово-экономической системе;</li> <li>• продолжающиеся процессы перераспределения собственности;</li> <li>• структурные изменения в экономике;</li> <li>• трансформация информационного и методологического обеспечения процессов управления;</li> <li>• появление нового законодательства, положений бухгалтерского учета, стандартов финансовой отчетности и т. д.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• трудоемкость процесса планирования: планово-экономические службы продолжают подготавливать огромное количество документов, при этом большинство из них непригодно для финансового анализа и иных операций;</li> <li>• затянутость во времени, что делает планирование непригодным для принятия оперативных управленческих решений;</li> <li>• недостоверность плановых данных: процесс планирования традиционно начинается от производства, а не от сбыта;</li> <li>• преобладание затратного механизма ценообразования: исходя из полной себестоимости и норматива рентабельности (без учета рыночных цен);</li> <li>• калькулирование себестоимости на единицу выпуска продукции, а не на единицу проданной продукции;</li> <li>• отсутствие расчета эффекта операционного рычага, коэффициента маржинального дохода;</li> </ul>

Н.В. Ружанская в своем исследовании выделяет внешние и внутренние причины проблем функционирования систем бюджетирования [2].

Таблица 2

**Основные причины, ограничивающие применение бюджетирования российскими компаниями в современных условиях хозяйствования**

Причины внешнего характера	Причины внутреннего характера	
	Методические	Организационные
Нестабильность экономической и политической среды	отсутствие системы стратегического планирования и прогнозирования	несовершенство организационной структуры компаний, отсутствие планово-бюджетных отделов
Низкий уровень общей корпоративной и финансовой культуры руководителей	отсутствие нормативной базы для разработки бюджетов	отсутствие налаженной системы документооборота, низкий уровень автоматизированности деятельности
Дефицит высококвалифицированной работы	отсутствие методики формирования бюджетов	низкий уровень накопленного компаниями капитала
Недостаток финансовых ресурсов	отсутствие методического руководства по внедрению бюджетирования	отсутствие налаженной системы контроля Чрезмерное давление, приоритет текущих дел, недостаток времени

Таким образом, нестабильность экономической среды, высокие экономические и политические риски, необходимость структурных реформ, динамично изменяющаяся конъюнктура рынка – факторы, препятствующие построению и функционированию эффективной системы бюджетирования. Хруцкий В.Е. с коллективом авторов дополняют проблемное поле области бюджетирования проблемой отсутствия четко сформулированной стратегии предприятия, которой они должны придерживаться, что приводит к тому, что часто

распределение ресурсов, формирование проектов и их приоритетность носят случайный характер [3].

Сертаков А.К. формирует проблему недооценки роли бюджетирования вообще, говоря о том, что многие организации на текущий момент крайне поверхностно понимают задачу бюджетирования как управление затратами с целью их общего снижения, а не как инструмент увеличения выручки, удержания и развития клиентской базы и улучшения качества оказываемых услуг [4].

Ключевой проблемой для многих предприятий России является проблема значительных финансовых вложений в разработку системы бюджетирования. Для разработки бюджетного регламента, для организации финансовой структуры, для приобретения программного продукта организации потребуются значительные финансовые ресурсы. Данный вопрос включает в себя такие аспекты, как приобретение специализированного программного продукта, обучение сотрудников специфике программы, консультирование специалистами. Помимо этого, важными остаются вопросы о перестройке организационной системы в финансовую структуру, вопросы формирования и выделения центров финансовой ответственности, вопросы разработки ключевых показателей исполнения бюджета и т.д.

Также среди проблем функционирования систем бюджетирования в России можно выделить низкую дисциплину исполнения бюджета в связи с отсутствием грамотно разработанной и действенной системы мотивации ответственных за исполнение бюджета лиц, а также в связи с недооценкой роли экономического анализа в процессе разработки финансовых планов. Многие организации с целью сокращения затрат времени на разработку бюджетов пренебрегают аналитической работой, что в дальнейшем сказывается на качестве прогнозов.

Одной из характерных проблем является проблема бюрократии. Бюджетирование для крупных организаций с большим количеством структурных подразделений достаточно проблематично организовывать в связи с необходимостью согласования интересов.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что механизм бюджетирования на предприятиях России остается до сих пор слабо развитым: характерна низкая дисциплина исполнения бюджета, наличие ошибок в процессе бюджетного планирования, отсутствие предоставления оперативной информации и т.д. Все эти факторы в совокупности порождают ряд проблем, связанных с неэффективным действием системы бюджетирования.

Рассмотрим мероприятия, необходимые для эффективного функционирования системы бюджетирования. По мнению И. В. Руденко [5] для обеспечения эффективного функционирования системы бюджетирования необходимо осуществить следующую работу:

1. Определить административные действия по разработке и принятию бюджета.
2. Решить вопросы вертикальной и горизонтальной детализации бюджетов, установить порядок их интеграции.
3. Сформировать центры ответственности и распределить между ними должностные обязанности.
4. Назначить лиц, призванных обеспечить создание и функционирование системы бюджетирования, определение состава и форматов бюджетов, координацию действий по разработке и принятию бюджетов, доставку ответственным исполнителям и контроль выполнения бюджета.
5. Разработать схему бюджетирования.
6. Определить методический подход к бюджетированию («сверху–вниз» / «снизу–вверх», преемственные бюджеты и бюджеты с нулевым уровнем, постатейные бюджеты и т. д.).
7. Организовать анализ отклонений от бюджета и разработку мероприятий по их устранению.

По мнению В.П. Савчук [6], полноценное бюджетирование должно включать в себя три составляющие:

1. технологию бюджетирования, в которую входят инструментарий финансового планирования (виды, форматы бюджетов, система целевых показателей), порядок консолидации бюджетов различных уровней управления и функционального назначения и т.д.;

2. организацию бюджетирования, включающую финансовую структуру компании, бюджетный регламент и механизмы бюджетного контроля (процедуры составления бюджетов, их представления, согласования и утверждения, порядок последующей корректировки, сбора и обработки данных об исполнении бюджетов), распределение функций в аппарате управления (между функциональными службами и структурными подразделениями различного уровня) в процессе бюджетирования, систему внутренних нормативных документов (положений, должностных инструкций и т. д.);

3. автоматизацию финансовых расчетов, предусматривающую не только составление финансовых прогнозов, но и постановку так называемого сплошного управленческого учета, в рамках которого в любое время можно получать оперативную информацию о ходе исполнения ранее принятых (утвержденных) бюджетов в разрезе видов хозяйственной деятельности предприятия или его структурных подразделений.

Итак, в ходе анализа проблем функционирования процесса бюджетирования на предприятиях России был сделан вывод о том, что процесс бюджетирования часто не ориентирован на создание информационной базы управления. Чтобы бюджетирование стало эффективным и результативным инструментом управления, необходимо положить в его основу совокупность целевых и контрольных показателей, влияющих на конечный результат ее деятельности.

Таким образом, эффективность функционирования системы бюджетирования во многом определяется управлением бюджетным процессом, которое осуществляется путем последовательного выполнения действий в рамках технологии бюджетирования.

### Литература

1. Данилов И.А. Теоретические аспекты бюджетирования как современной эффективной технологии корпоративного финансового планирования // И.А. Данилов // Вестник Челябинского государственного университета. Экономика.—2009. — Вып. 20. —№9 (147). — С.123-129
2. Ружанская Н.В. Бюджетирование как фактор совершенствования корпоративного управления в компании // URL: <http://koet.syktsu.ru/vestnik/2006/2006-1/5.htm> (дата обращения 15.02.2014).
3. Хруцкий В.Е., Сизова Т.В., Гамаюнов В. В. Внутрифирменное бюджетирование / В.Е. Хруцкий, Т.В. Сизова, В.В. Гамаюнов. — М.: Финансы и статистика. — 2002г. — 532 с.
4. Сертаков А.К. От периодического к скользящему бюджетированию/ А.К. Сертаков // Финансовый директор. —2008. — №7. —с.15-27
5. Руденко И.В., Барановская М.Ю. Методологические аспекты бюджетирования на предприятии / И.В. Руденко, М.Ю. Барановская // Вестник Омского университета. —2008. —№ 3. — С. 157–161.
6. Савчук В.П. Финансовое планирование и разработка бюджета / В.П. Савчук. — Киев: Максимум. — 2001. — 217 с.