

## ВНУТРИФИРМЕННОЕ БЮДЖЕТИРОВАНИЕ В РОССИИ: ПРОБЛЕМЫ И РЕШЕНИЯ

*Шартилова Сабина Исаковна*

*Магистрант*

*Финансового университета при*

*Правительстве Российской Федерации*

### IN-HOUSE BUDGETING IN RUSSIA: PROBLEMS AND SOLUTIONS

*S. Shartilova*

#### Annotation

The basic problems of budgeting in Russian companies are considered in the scientific paper. Russian companies have begun to implement budgeting recently. Now they face a complex of budgeting problems. Also the paper has the main directions of solving problems.

**Keywords:** budget, budgeting, planning, problems of budgeting, Russian company.

#### Аннотация

В статье рассматриваются проблемы, которые возникают как при внедрении процесса бюджетирования, так и при его функционировании. Тенденция внедрения процесса бюджетирования охватила отечественные предприятия относительно недавно. В связи с этим компании столкнулись с большим количеством проблем данного процесса. Также, при рассмотрении и анализе существующих проблем бюджетирования, были сформулированы основные направления по их устранению и увеличению эффективности процесса.

#### Ключевые слова:

Ключевые слова: бюджет, бюджетирования, планирование, проблемы бюджетирования, российские компании.

Планирование и контроль деятельности компании, как основные элементы системы финансового менеджмента, были бы невозможными без внутрифирменного бюджетирования как основного инструмента гибкого управления компанией, обеспечивающего точной, полной и своевременной информацией высшее руководство.

Сегодня трудно представить управление компанией без планирования. В мировой практике среди инструментов финансового планирования долгое время главенствует бюджетирование. Однако оно, по-прежнему, остается слабым местом управления бизнесом большинства российских предприятий в области промышленности, строительства, страхования, банковской сферы, торговли и т.д.

В настоящее время российские компании сталкиваются с проблемами бюджетирования как при его внедрении в процесс управления, так и при последующем его функционировании. Исследование отечественной практики позволило выделить проблемы и недостатки бюджетирования.

Самым очевидным недостатком бюджетирования является его дороговизна. Эффективность бюджетирования заключается в детальном отражении информации по всем подразделениям организации. В этом случае требуется наличие специалиста по планированию в каждом подразделении, и соответственно, отдела бюджетирова-

ния. Соответственно, необходимо пригласить новых специалистов с соответствующей квалификацией или организовать курсы по повышению квалификации сотрудников организации. Данные действия повлекут за собой дополнительные затраты по содержанию довольно большого штата специалистов по бюджетированию. При этом многие эксперты оценивают, что при составлении бюджетов компания тратит как минимум 50% производственного потенциала специалистов, а так же длительность данного процесса занимает как минимум 4 месяца и может достигнуть 7 месяцев. Данное предположение имеет основание, так как бюджеты требуют постоянной корректировки в течение бюджетного периода из-за быстрой потери актуальности данных. Поэтому компаниям необходимо держать большой штат специалистов по бюджетированию. Из этого вытекает вывод о том, что бюджетирование занимает существенную часть затрат организации, которые не дают такого роста прибыли, ради которого вводилась данная система.

Так же к общим проблемам бюджетирования следует отнести человеческий фактор. В первую очередь, менеджеры могут закладывать в бюджеты больше расходов, чем фактически ожидается, и меньше доходов, чем реально возможно получить, дабы избежать обвинений со стороны владельцев в неспособности добиваться поставленных целей. Разумеется, такие манипуляции с бюджетами не приведут к росту стоимости компании. К тому же при построении бюджетов зачастую встречаются случаи мошенничества и воровства (это относится как

к российским, так и к зарубежным компаниям). В таких случаях менеджеры в бюджетах часто специально завышают закупочную цену материалов, а затем приобретают их по более низкой цене, которая на самом деле все равно является немного выше реальной закупочной цены. Поделив возникшую разницу с поставщиков материалов, менеджеру удается неплохо заработать, да еще и получить похвалу начальства за мнимое снижение расходов на закупку материалов. Соответственно, очень сложно отследить эти махинации, так как на проверку тратятся дополнительные средства, а чем крупнее компания, тем больше будут данные затраты.

Также стоит выделить такой недостаток бюджетирования, как построение бюджетов на основе плановых показателей прошлого периода с определенной корректировкой. Подобная практика характера не только для небольших компаний, но так же и для дочерних компаний крупных российских холдингов. Указанный подход может вызвать замедление роста стоимости компании, не давая радикально изменить какие-нибудь процессы или применить эффективные и инновационные идеи. А в случае, если компания оперирует в условиях быстро меняющейся внешней среды, то построение бюджетов может оказать губительное воздействие на ее деятельность.

Другой существенной проблемой является краткосрочность бюджетов. При бюджетировании менеджеры ставят перед собой такие краткосрочные цели, как достижение плановых показателей и снижение издержек. При достижении этих целей менеджеры получают своё "заслуженное" вознаграждение. Но в погоне за получением краткосрочного результата, они совершенно забывают про долгосрочные цели, что сулит снижение стоимости компании.

Существуют и специфические проблемы, с которыми сталкиваются российские компании при внедрении и осуществлении процесса бюджетирования.

Одна из главных таких проблем – неэффективная нормативная база предприятия или её отсутствие. У многих российских предприятий отмечается отсутствие полного описания технологии выполнения процесса бюджетирования. Менеджеры компаний утверждают, что эффективность бюджетирования будет достигнута в случае разработки и внедрения внутреннего стандарта процесса бюджетирования (совокупности принципов бюджетирования, сформулированных компанией и регулирующих ее деятельность; внутренних нормативных документов процесса бюджетирования, закрепляющих данные принципы). Но при этом менеджеры считают, что, в первую очередь, должны быть разработаны стандарты по функционированию основных департаментов компании, например, финансового, экономического, производственного и т.д. Данные стандарты должны включать положения де-

партаментов, их функции и задачи, которые необходимы для исполнения бюджетов.

К этой проблеме хотелось бы добавить такую сложность, как правильная организация процесса бюджетирования. Любая компания должна иметь четко составленный регламент процесса составления бюджетов, который отражает права и обязанности всех участников данного процесса, распределение полномочий и ответственности участников, а также получателей промежуточных и итоговых документов. Отсутствие данного документа также влияет на снижение эффективности процесса бюджетирования.

Следующей проблемой процесса бюджетирования является оперативность исполнения бюджетов. Поскольку бюджетированию свойственен краткосрочный период, необходимо вносить всю информацию по исполнению бюджетов. На практике, зачастую, все происходит иначе: предоставление информации от департаментов задерживается, что негативно влияет на эффективность процесса бюджетирования.

Из этой проблемы вытекает следующая проблема – недостоверность информации. В связи с тем, что менеджмент требует оперативного предоставления информации, ответственные по исполнению бюджета в спешке вбивают неверную информацию с намерением "лишь бы что-то отправить". Например, в строительной отрасли производителям необходимо отправлять в срок всю информацию о материалах, расходах, выполненных работах и т.д. в головной офис. Если по каким-то причинам план не выполняется, производители могут отправить информацию максимально приближенную к плану, т.е. несуществующую. В итоге получаются "красивые" цифры, которые должны удовлетворять руководство. Но в конце периода при проверке полученных данных образуется несоответствие с реальными данными. Соответственно, план по бюджету не исполняется.

Не менее важной проблемой бюджетирования является выбор бюджетов для формирования. Не существует определенного списка бюджетов для всех компаний или для отраслей в частности. Выбор бюджетов для формирования является индивидуальным для каждого предприятия. В этом и заключается проблема – в большинстве случаев компании либо выбирают лишние формы бюджетов, либо игнорируют необходимые для них бюджеты. Например, часто компании не формируют бюджет налогов, крайне необходимый для эффективного управления прибылью.

Однако стоит отметить, что бюджет налогов применим исключительно для крупных компаний, которые имеют высокую долю налоговых платежей в совокупных расходах.



Рисунок 1. Структура процесса бюджетирования по этапам [2]

Другой недостаток процесса бюджетирования – отсутствие в бюджетах управления нематериальными активами, соответственно, инновационным процессом.

Кратко остановимся на основных проблемах, которые возникают на каждом этапе процесса бюджетирования

(см. рис. 1).

На первом этапе может возникнуть проблема не соответствия реальных целей компании и цели бюджетирования.

Основной проблемой при построении бюджетов остается человеческий фактор, рассмотренный ранее.

Таблица 1.

Задачи по созданию и оптимизации этапов процесса бюджетирования [2]

Этапы	Задачи по созданию	Задачи по оптимизации
Постановка целей компании	Цели предприятия должны быть сформулированы	Цели предприятия должны быть адекватны миссии компании, внешней и внутренней ситуации и учтены в корпоративной культуре
Планирование бюджетов	На предприятии должен быть прогноз деятельности, исполняющий функции ориентира	Бюджеты должны составляться в нескольких вариантах: признаки реализации каждого из вариантов должны быть заранее известны, критерии принятия решений для каждого варианта используются в текущей деятельности
Исполнение бюджетов	Текущая деятельность должна совпадать с планами компании	Бюджеты должны быть детализированы до такой степени, чтобы совпадение текущей деятельности происходило естественно
Контроль за исполнением	Контроль должен быть периодическим	Периодический контроль приобретает форму мониторинга
Анализ	Проводится периодически и дает необходимую информацию для принятия решений	Периодичность проведения должна совпадать по частоте принятия управленческих решений по каждому виду ресурсов
Формирование управленческого воздействия	Происходит на базе анализа исполнения бюджетов	Должен учитываться прогноз развития событий по нескольким сценариям
Корректировка бюджетов (и если необходимо, целей)	Происходит периодически	Периодичность зависит от частоты изменения внешних и внутренних условий

Третий этап охватывает проблемы задержки передачи данных и недостоверности информации.

Четвертый этап несет в себе проблему недостаточности контроля и мониторинга бюджета.

Недостаточный и/или нерегулярный анализ приводит к неверной оценке достигнутых результатов и, соответственно, некорректным бюджетным показателям следующего периода.

*Анализ выявленных проблем позволил сформулировать следующие пути их решения:*

1. В первую очередь, компании необходимо разработать и внедрить нормативную базу – определенный стандарт бюджетирования, который описывает основные принципы бюджетирования для регулирования деятельности компании, технологии и этапы выполнения данного процесса. Также должен быть составлен регламент, который определяет права и обязанности участников процесса бюджетирования, их полномочия и ответственность, а также формы и сроки предоставления информации.

Данные положения заработают в том случае, если у основных департаментов компании также будут разработаны стандарты по ведению деятельности. Данные стандарты должны включать положения департаментов, их функции и задачи, которые необходимы для исполнения бюджетов.

2. Для более точной, быстрой и эффективной работы с бюджетами требуется ввод специальной информационной системы. Данное программное обеспечение даст возможность контролировать достоверность предъявля-

емой информации. Работа с системой (ввод и обработка информации) должна осуществляться ежедневно. Основное преимущество системы – отсутствие возможности регулирования данных задним числом, снижение до минимума возможности мошенничества.

3. Все участники бюджетирования должны понимать важность данного процесса, цели и задачи должны быть ясны и понятны для них.

4. Создание эффективной системы мотивации – залог успеха внедрения эффективной системы бюджетирования.

5. Система бюджетирования должна быть гибкой и своевременно реагировать на изменения как внутренней, так и внешней среды организации. Следовательно, необходима своевременная и оперативная корректировка бюджетных показателей.

Оптимизация процесса бюджетирования зависит от эффективности организации каждого его этапа (табл. 1).

Данная таблица должна стать основополагающей для реализации эффективного процесса бюджетирования. На основании данных задач компания строит свою систему бюджетирования, добавляя специфические для отрасли элементы ведения данного процесса.

Представленные рекомендации по повышению эффективности и оптимизации процесса бюджетирования необходимы для применения в каждой компании. Как количество возникающих проблем, так и направления их решения являются многочисленными. Самое главное, вовремя определить проблему и найти определенный подход по её устранению.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Балабанова Н.В. К вопросу о формировании системы бюджетирования на предприятии// Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение. – ISSN 1812 – 7320, 2010. – №3(23). – с. 20–25
2. Добровольский Е., Карабанов Б., Боровков П., Глухов Е., Бреслав Е. Бюджетирование: шаг за шагом. 2-е изд., дополн./Добровольский Е., Карабанов Б., Боровков П., Глухов Е., Бреслав Е. – СПб.: Питер, 2013. – 480 с.
3. Лихачева О.Н., Щуров С.А. Долгосрочная и краткосрочная финансовая политика предприятия: учебное пособие/Лихачева О.Н., Щуров С.А.; под ред. И. Я. Лукасевича. – 2-е изд. – Москва: Вузовский учебник: Инфра-М, 2011. – 287 с.
4. Незамайкин В.Н., Юрзинова И.Л. Финансы организаций: менеджмент и анализ. Учебное пособие. – 2-изд., перераб. и доп. – М., изд-во Эксмо, 2005 – 512 с. (Высшее экономическое образование). ISBN 5-699-12961-8
5. Незамайкин В.Н., Юрзинова И.Л. Бюджетирование: методология или инструмент // Финансы и кредит. – 2012. – № 44. – стр. 16–21.
6. Незамайкин В.Н., Юрзинова И.Л. Априорная оценка последствий финансовых решений, принимаемых при планировании деятельности компании // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. – Серия: Экономика и право. – 2011. – № 2. – стр. 65–68.
7. Поморцева И.М. и др./ Финансовая политика фирмы./ под ред. Ю.Н.Нестеренко. М.: Экономика, 2012, – 237с.
8. Самылин А.И., Баранов И.Н., Лукина О.В. Финансовое планирование денежных потоков компании ОАО "РЖД" // Бизнес в законе, № 5, 2012, с. 150–154.