

К.Т. Хайруллина, ассистент кафедры финансов организации ИУЭиФ КФУ

ПРОБЛЕМЫ ОРГАНИЗАЦИИ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ В РАМКАХ ФИНАНСОВОЙ ПОЛИТИКИ

В современных рыночных условиях бюджетирование стало одной из прогрессивных систем оперативного планирования, внедряемых многими российскими компаниями. Однако, как показывают многочисленные исследования, в большинстве организаций присутствуют отдельные элементы финансового планирования, но не вся интегрированная система бюджетирования.

На основе анализа публикаций отечественных специалистов и практического опыта российских компаний, на наш взгляд, можно выделить следующие основные проблемы системы бюджетирования.

Во-первых, это непонимание руководством организаций необходимости постановки системы бюджетирования, его назначения и возможностей. Вследствие отсутствия четко сформулированных целей деятельности организации и продуманной стратегии по их достижению, в том числе увязки бюджетов с целями компании, управление финансами сводится к оперативному реагированию на возникающие финансовые проблемы. В результате компания не в состоянии корректно определить целевые показатели бюджета, либо даже при наличии последнего он не является востребованным, либо оперативные планы составляются без привязки к годовому.

Здесь же можно выделить проблему недостатка опыта и знаний специфических особенностей постановки и ведения системы бюджетирования, отсутствия квалифицированных кадров в этой области и, как следствие, низкий уровень качества бюджетирования.

Во-вторых, у компаний часто возникают проблемы собственно в организации бюджетирования.

На наш взгляд, можно согласиться с мнением некоторых авторов, которые выделяют следующие элементы системы бюджетирования:

1. Структура бюджетов;
2. Ответственность за формирование и исполнение планов;

3. Процедуры формирования и утверждения планов;
4. Процедуры исполнения планов;
5. Процедуры контроля исполнения планов и анализа отклонений [1].

При анализе каждого из выше перечисленных элементов можно выделить те или иные ошибки, встречающиеся в практике отечественных компаний.

- Структура бюджетов. В любой организации при внедрении бюджетирования необходимо сформировать полный перечень всех планов, используемых в системе бюджетного управления компании, или мастер-бюджет. Стандартных форматов операционных бюджетов, как правило, не существует, в отличие финансовых. На практике вместо адаптации форм бюджетов к потребностям конкретной компании происходит длительный и трудоемкий процесс самостоятельной разработки уникальной структуры операционных и финансовых бюджетов, сопровождающийся множеством ошибок. Одна из них появляется в результате попытки соединить в одном документе всю необходимую информацию, что приводит к громоздкости и нечитаемости документов. Другая ошибка связана с нарушением принципа соответствия плановых и фактических форм бюджетов, что не позволяет сопоставить фактические и запланированные показатели. Третья приводит к трудностям сравнения или консолидации бюджетов из-за отсутствия их унифицированных форм для однотипных объектов.

- Определение ответственных за бюджеты, формирование и утверждение планов. Существует ошибочное предположение, что за формирование и исполнение бюджетов несут ответственность финансовые или планово-экономические отделы, а нефинансовые подразделения, являясь центрами ответственности, не участвуют в планировании, исполнении и контроле бюджетов. Правильным будет, если практически все подразделения компании будут участвовать в процессе планирования (децентрализация планирования), а планово-экономическая и финансовая служба будут выполнять функции координации процесса бюджетирования, консолидации бюджетов, подготовки фактической информации и анализа исполнения бюджетов (централизация учета и контроля).

- Процесс исполнения бюджетов. Фактическая информация должна формироваться централизованно, то есть незаинтересованным отделом (например, финансовой службой), оценка деятельности которого не зависит от результатов, содержащихся в бюджетах.

- Процесс контроля исполнения планов и анализа отклонений. Во многих организациях процесс исполнения бюджетов сводится лишь к расчету отклонения фактических показателей от плановых. Однако результаты план-фактного анализа на практике могут применяться в дальнейшей работе компании, в том числе для формирования бюджетов следующих периодов. Для этого руководство организации исходя из целей бюджетирования принимает решение либо внедрить процедуру регулярной корректировки бюджетов на основе фактической информации, либо такую процедуру не проводить даже при наличии форс-мажорных обстоятельств, в результате чего в бюджете в конце отчетного периода будут отражаться любые отклонения, по которым можно будет установить их причины, сделать выводы и запланировать мероприятия на следующий бюджетный период.

Анализ отклонений фактических показателей от плановых необходимо проводить регулярно и систематически как по финансовым, так и по операционным бюджетам компании, что позволяет осуществлять отладку всего финансового механизма организации, обеспечивая ее управляемость в целом.

1. Андрющенко А. Постановка бюджетирования // Консультант. – 2005. - №23.

2. Карпов А. Как не наступить на бюджетные грабли // Управление компанией. – 2004. - №5.

3. Костина Г.Ю. Рабочая система бюджетирования: техника внедрения // Планово-экономический отдел. – 2013. - №2.

4. Подоляк Н. Типичные ошибки при построении системы бюджетирования // Доступно на [http://www. cfin.ru/](http://www.cfin.ru/).

5. Сапожников Е.И. Особенности бюджетирования в российских организациях // Финансовый менеджмент. – 2003. - №6.