

ПРОБЛЕМЫ ВНЕДРЕНИЯ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Живаева Т.В. канд. экон. наук
Сибирский федеральный университет

В современных условиях деятельность всех предприятий независимо от их форм собственности и масштабов деятельности во многом зависит от эффективности принимаемых управленческих решений. В условиях ограниченности ресурсов, высокой конкуренции именно такой подход способствует повышению рентабельности деятельности и стоимости бизнеса.

Согласно определению сущности управления одной из его функций является планирование, которое в той или иной степени присутствует на всех предприятиях, однако зачастую его наличие не имеет формального характера.

Одним из вариантов придания формализованной формы планирования на предприятии является внедрение системы бюджетирования, которое представляет собой эффективный инструмент управления организацией. При этом в предприятиях развитых стран постановка внутрифирменного бюджетирования осуществлялась уже 20 – 25 лет назад.

Несмотря на положительный опыт внедрения бюджетирования на ряде российских предприятий, процесс его использования в нашей стране идет достаточно медленными темпами. На данную динамику оказывают влияние различные проблемы, которые рассмотрены в данной статье. Таким образом, целью статьи является изучение проблем внедрения бюджетирования на предприятии и разработка рекомендаций по их устранению.

Проблемы, с которыми сталкиваются предприятия на этапе внедрения бюджетирования можно разбить на две группы: это проблемы, носящие методологический характер и проблемы организационного характера. Остановимся подробнее на каждой группе.

I. Проблемы, связанные с методологией постановки бюджетирования.

1) Отсутствие исходной информации для формирования бюджетов.

Данная проблема связана в первую очередь с отсутствием отлаженной системы бухгалтерского управленческого учета и отчетности, которая является основным источником информации для формирования бюджетов. Поэтому организация информативных отчетов в рамках управленческого учета является одним из этапов на пути к внедрению бюджетирования.

2) Разнонаправленность оперативного и стратегического управления.

Бюджетирование является в первую очередь инструментом оперативного управления, реализация которого должна приводить к достижению стратегических целей. Для того необходимо, чтобы информация о долгосрочных целях предприятия была доведена до всех участников бюджетного процесса. Кроме того, необходимо при возможности осуществлять формирование не только оперативных, но и стратегических бюджетов.

3) Отсутствие методики точного планирования.

В настоящее время существует множество различных методов и методик планирования показателей. Но точный результат, безусловно, никогда не будет достигнут. Поэтому важным моментом является поиск или разработка такой методики планирования, которая максимально приближена к условиям функционирования предприятия и учитывала наибольшее количество факторов, влияющих на их изменение.

Кроме того, одним из вариантов является формирование нескольких вариантов прогноза показателей (оптимистичный, реалистичный, пессимистичный).

4) *Использование неэффективных методов обоснования величины бюджетных показателей.*

В настоящее время распространено использование методов формирования бюджета «от достигнутого» и «по заявкам подразделений». Менеджеры во время обсуждения проекта бюджета заинтересованы в установлении легко достижимых целей, стараются при этом получить максимально большие ресурсы. Таким образом, наиболее оптимальным является использование методов, которые объединяют два этих подхода.

II. Проблемы, носящие организационный характер.

1) *Неэффективная работа с персоналом на этапе внедрения бюджетирования.*

Любые новшества, вводимые на предприятиях, в основном воспринимаются негативно. Такая реакция возникает обычно по причине плохой подготовки персонала к нововведениям. Для устранения указанной проблемы необходимо провести работу с сотрудниками: проинформировать о необходимости внедрения бюджетирования, подробно осветить его сущность, функции, план внедрения и другие моменты.

2) *Некорректное формирование центров ответственности.*

Отличительной особенностью бюджетирования является формирование бюджетов в разрезе центров ответственности. Некорректное распределение ответственности между сотрудниками и подразделениями негативно скажется на функционировании бюджетирования. На этапе внедрения бюджетирования необходимо четко распределить ответственность, избегая дублирования функций, «пробелов» в подготовке бюджетов.

3) *Неэффективная система стимулирования работников для достижения бюджетных показателей.*

Достижение бюджетных показателей является необходимым для исполнения оперативных и стратегических планов.

Система стимулирования работников должна быть построена таким образом, чтобы бюджетные показатели были понятны и достижимы для сотрудников.

4) *Отсутствие контроля исполнения бюджетов.*

Для принятия своевременных управленческих решений помимо формирования бюджетов бюджетирование должно включать эффективную систему контроля их исполнения. На предприятиях необходимо организовать такую систему контроля, которая позволяла получать необходимую информацию в нужное время и в полном объеме.

Автор не претендует на полный охват всех существующих проблем, возможных при внедрении бюджетирования. В статье приведены наиболее часто встречающиеся из них. Главный же вывод, который хочется сделать, тот факт, что все проблемы могут быть решены.

Список литературы

1. Макеев Р.В. Постановка систем внутреннего контроля: от проверок отчетности к эффективности бизнеса / Р.В. Макеев – М.: Издательство «Вершина», 2008. - 296 с.

2. Материалы круглого стола: Проблемы внедрения бюджетного управления на российских предприятиях // Финансовый директор. – 2011. - № 3-4. – С. 36 – 72.

3. Приходько Е.А. Проблемы разработки и внедрения бюджетирования в организации // Экономика и менеджмент инновационных технологий. –2012. - № 3 [Электронный ресурс]. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2012/03/458>