

**Предвечная Елена Николаевна,**  
преподаватель кафедры экономики и менеджмента филиала ФГБОУ ВПО  
«Кубанский государственный университет» в г. Армавире, г. Армавир  
[predvechnajaelena@rambler.ru](mailto:predvechnajaelena@rambler.ru)



**Меулениер Чернолуцкая Паолетта Артуровна,**  
Студентка IV курса специальности «Бухгалтерский учет, анализ и аудит» филиала  
ФГБОУ ВПО «Кубанский государственный университет» в г. Армавире, г. Армавир  
[cubinka92@mail.ru](mailto:cubinka92@mail.ru)

### **Бюджетирование в российских организациях: значение и проблемы внедрения**

**Аннотация.** В статье рассматриваются сущность бюджетов, значимость процесса бюджетирования для управления организацией. Особое внимание обращается на сложности внедрения процесса в российских организациях и пути их преодоления.

**Ключевые слова:** бюджетирование, финансовый план, управленческий контроль, управление организацией, плановые показатели.

**Раздел:** (04) экономика.

На сегодняшний день, одной из актуальных проблем на предприятии является организация грамотной системы бюджетирования, обеспечивающей рост эффективности бизнеса и улучшения качества управления предприятием.

Каждая организация должна планировать свою деятельность, ведь наличие заранее составленных планов позволяет в итоге добиться максимизации финансового результата, повышения эффективности использования ресурсов, иными словами – успешно решать стоящие перед организацией задачи и достигать поставленные цели на каждом этапе своего развития.

Бюджет предприятия или фирмы – это финансовый план, выраженный в цифрах, где запланировано на будущее финансовое состояние предприятия или фирмы, финансовое, количественно определенное выражение результатов маркетинговых исследований и производственных планов, необходимых для достижения поставленных целей. Соответственно бюджетирование – это процесс разработки, исполнения, контроля и анализа финансового плана, охватывающего все стороны деятельности организации, позволяющей сопоставить все понесенные затраты и полученные результаты в финансовых терминах на предстоящий период в целом и по отдельным периодам [1].

Сам термин «бюджет», происходит от французского «bougett», означающего «кожаная сумка». Когда палата общин в Англии в XVI–XVII вв. утверждала субсидию королю, то перед окончанием заседания канцлер казначейства (министр финансов) открывал портфель, в котором хранилась бумага с соответствующим законопроектом. Это называлось открытием бюджета, позже название портфеля было перенесено на самый документ. С конца XVII в. бюджетом стал называться и тот документ, который заключал в себе утверждаемый парламентом план доходов и расходов государства [1].

Согласно определению, данному Институтом дипломированных бухгалтеров по управленческому учету США, бюджет – это количественный план в денежном выражении, подготовленный и принятый до определенного периода времени, обычно показывающий планируемую величину дохода, которая должна быть достигнута, и

(или) расходы, которые должны быть понесены в течение этого периода, и капитал, который необходимо привлечь для достижения данной цели [1].

Бюджет является количественным (финансовым) выражением планов деятельности и развития организации, координирующим и корректирующим в цифрах проекты руководителей. В результате его составления становится ясно, какую прибыль получит предприятие при одобрении того или иного плана развития.

Он может иметь бесконечное количество видов и форм. Бюджет может быть совсем простым – проект продаж и затрат парикмахерской, или очень сложным – проект продаж и затрат корпорации. Но суть бюджета одна – осуществляется процесс планирования, собираются экономические, финансовые и имущественные показатели функционирования предприятия.

Бюджет – это составная часть управленческого контроля, он создает объективную основу оценки результатов деятельности отдельных подразделений, так и организации в целом. В организациях, в которых отсутствует бюджетное планирование, принято считать, что достаточным будет сравнение и анализ показателей разных периодов. Однако, такое сравнение может привести к ошибочным выводам. Это происходит в случаях, когда показатели прошлых периодов содержат результаты низко производительной работы, улучшение же данных показателей будет означать повышение качества деятельности предприятия, а это не соответствует действительности. Лишь осуществление грамотного процесса бюджетирования позволит учесть возможности, которых не существовало в прошлом.

Бюджетирование с элементами ориентированности на конечный результат, зародившись в начале XX в., приобрело широкую популярность во многих странах мира. Если рассматривать процесс планирования в России, то основателями первых идей (в СССР) были Богданов А. А и Ленин В. И. Последний, в свою очередь выдвинул положение о ведущей роли в экономике перспективного планирования. Первым реализованным планом перспективного планирования был план ГОЭЛРО принятый в 1920 г. и ставший первым реализованным планом экономического планирования. Проект был рассчитан на 10 – 15 лет и был привязан к планам развития территорий. Охвативший многие стороны экономики план ГОЭЛРО положил основу индустриализации страны. В 1928 г. на смену либеральному НЭПу пришла плановая экономика. Первый пятилетний план экономического развития был принят в апреле 1929 г.

Главной задачей плановой экономики СССР было наращивание экономической и военной мощи страны. Процесс планирования осуществлялся сверху вниз, в нем преобладал централизм, и редко учитывалась инициатива и реальные возможности предприятий.

В современных условиях в России планирование и контроль деятельности компании являются основными элементами системы финансового управления. Бюджетирование сегодня – это основной инструмент гибкого управления компанией, обеспечивающего точной, полной и своевременной информацией высшее руководство.

Бюджетирование – это технология финансового планирования, учета и контроля доходов и расходов, даваемых бизнесом на всех уровнях управления, которая позволяет анализировать прогнозируемые и полученные финансовые показатели.

Чтобы осознанно и своевременно принимать решения, нужен прогноз, который позволит оценить не только возможные проблемы или вероятные трудности, но и выработать систему мер для их исправления. Это даст возможность руководителю оценить направление развития предприятия и правильность принимаемых решений. Система бюджетов дает возможность заранее оценить последствия текущего положения дел, а также реализуемой стратегии в организации для ее финансового само-

чувствия. Таким образом, бюджетирование позволяет заранее оценивать финансовую состоятельность отдельных видов деятельности и конкретных продуктов, что обеспечит впоследствии финансовую устойчивость всей организации.

Бюджет – это еще и средство, координирующее деятельность различных подразделений организации, так как побуждает руководителей отдельных подразделений строить свою деятельность, учитывая не только свои интересы, но и интересы организации в целом.

Таким образом, можно сделать вывод о несомненной значимости бюджетов для организации. Бесспорно, управление компанией на современном этапе невозможно представить без бюджетирования. Однако, оно по-прежнему остается слабым местом управления в большинстве российских организаций в области промышленности, строительства, страхования, банковской сферы, торговли.

При всей внешней простоте качественно составить бюджет реальной, особенно крупной, организации достаточно сложно, так как трудно быть до конца уверенным, что полученный результат – лучший из возможных планов. Для повышения такой уверенности менеджеры не столько строят планы, сколько совершенствуют процедуры составления бюджетов. Зачастую это позволяет заранее исключить возможность ошибки, вместо того чтобы в будущем исправлять последствия неверно принятых решений.

Исследования свидетельствуют, что в российской практике бюджетирование плохо прижилось, в лучшем случае оно применяется для того, чтобы контролировать отдельные показатели, но никак не для того, чтобы управлять активами предприятия, добиваться роста капитализации или надежно определять инвестиционную привлекательность отдельных направлений хозяйственной деятельности.

Отсутствие бюджетирования в российских организациях обуславливается тремя причинами, которые взаимосвязаны.

Первая причина – в организации не признана необходимость планирования. Руководство планов от сотрудников не требует, а сами сотрудники считают, что составление бюджетов – лишняя трата времени.

Второй причиной отсутствия бюджетирования является непонимание того, как осуществлять планирование, то есть используемые организацией методики не дают желаемых результатов. Организация имеет неудачный опыт внедрения бюджетирования, поэтому от составления бюджетов впоследствии решительно отказывается.

И, наконец, третья причина – отсутствие желания планировать. Бюджетирование повлечет за собой контроль деятельности подразделений и сотрудников, и по этой причине оно саботируется.

Причем, по мнению А. Карпова, на самом деле, чаще всего первопричиной является именно третья причина. Ведь когда есть четкий и обоснованный план работы, становится понятно, кто и что собирается делать в бюджетном периоде, а главное – для чего и какой результат ожидается на выходе. Грамотно составленный план и контролировать легко, но далеко не всем сотрудникам компании нравится, когда есть такая четкая и прозрачная система [2]. А бывает, что и сам генеральный директор компании не видит смысла в бюджетировании и не требует этого от менеджеров. В таком случае, говорить о том, что бюджетирование можно внедрить в данной организации, не приходится.

Использование же бюджетирования как качественного инструмента современной системы управления организацией должно обеспечивать как повышение эффективности финансово-хозяйственной деятельности (рост экономических показателей)

за счет сокращения расходов, так и повышение эффективности управления (рост качественных показателей – прозрачности, управляемости, гибкости).

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 [3].

Самым очевидным недостатком бюджетирования является его дороговизна.

Процесс бюджетирования должен детально отражать информацию по всем подразделениям организации, лишь в этом случае он будет эффективным. Следовательно, наличие специалиста по бюджетированию в каждом подразделении станет необходимым. Бюджеты требуют постоянной корректировки в течение бюджетного периода из-за быстрой потери актуальности данных. Соответственно, организация будет вынуждена создать новое структурное подразделение – отдел бюджетирования и содержать большой штат специалистов.

На этапе постановки цели и выбора стратегии бюджетирования может возникнуть проблема несоответствия реальных целей компании и цели бюджетирования.

Бюджетированию присущ и такой недостаток как построение бюджетов на основе плановых показателей прошлого периода с определенной корректировкой. Это приводит к тому, что в организации забывают об эффективности и инновационном развитии, процессы производства и управления катятся по «накатанной колее», что может вызвать замедление роста стоимости организации, а впоследствии может оказать губительное воздействие на ее деятельность.

Существенной проблемой является на данном этапе и то, что менеджеры ставят перед собой такие краткосрочные цели, как достижение плановых показателей и снижение издержек. При достижении этих целей менеджеры считают свою миссию выполненной, но в погоне за получением краткосрочного результата, они игнорируют долгосрочные цели, что негативно сказывается на дальнейшей деятельности.

Основной проблемой при построении бюджетов остается человеческий фактор. Чтобы избежать обвинений со стороны владельцев в неспособности добиваться поставленных целей, менеджеры часто закладывают в бюджеты больше расходов, чем фактически ожидается, и меньше доходов, чем возможно реально получить. В некоторых случаях менеджеры в бюджетах часто специально завышают закупочную цену товарно-материальных ценностей, а сами ценности затем приобретают по более низкой цене. В этом случае менеджер «убивает двух зайцев» – неплохо зарабатывает, поделив возникшую разницу с поставщиком, и за снижение расходов на закупку получает похвалу вышестоящего руководства. Такого рода махинации очень сложно отследить, так как на проверку потребуются дополнительные средства, а чем крупнее организация, тем больше будут данные затраты.

Не менее важной проблемой является выбор организацией бюджетов для формирования. Так как не существует нормативно закреплённого, определенного списка бюджетов для организаций конкретных отраслей, выбор бюджетов для формирования является делом, индивидуальным для каждого предприятия. В этом случае проблема заключается в том, что менеджмент организации располагает лишь теоретическими сведениями о бюджетировании, но, в большинстве случаев, не знают, какие бюджеты нужны конкретной организации. Это приводит к тому, что либо выбираются лишние формы бюджетов, либо игнорируются бюджеты, необходимые для организации.

Этап исполнения бюджетов охватывает проблемы задержки передачи данных и недостоверности информации. Так как бюджеты зачастую являются краткосрочны-



ми, это предполагает частое составление отчетов по исполнению бюджетов. Но на практике предоставление информации от менеджеров подразделений задерживается, что негативно влияет на эффективность процесса бюджетирования. Отсюда и возникает такая проблема как недостоверность информации. В связи с тем, что менеджмент требует оперативного предоставления информации, исполнители в спешке подают неверную, но «оперативную» информацию. Зачастую это случается, когда план не выполняется. Лица, ответственные за исполнение бюджетов подают информацию максимально приближенную к плану и способную удовлетворить руководство, но по сути – несуществующую. Как результат – на конец периода план по бюджету не исполняется.

На этапе контроля и регулирования исполнения возникает проблема недостаточности контроля и мониторинга бюджета.

При анализе исполнения бюджетов проблемой может стать недостаточность или нерегулярность анализа, что приводит к неверной оценке достигнутых результатов и, соответственно, некорректным бюджетным показателям следующего периода.

Для решения выявленных проблем могут быть предложены следующие пути их решения.

Первоначально, в организации необходима разработка и внедрение в качестве нормативной базы некоторого стандарта бюджетирования, который будет содержать описание основных принципов бюджетирования, технологии и этапы выполнения данного процесса. Кроме этого в организации необходим документ, определяющий права и обязанности участников процесса бюджетирования, их полномочия и ответственность, а также формы и сроки предоставления информации.

Большую помощь в организации точной, быстрой и эффективной системы бюджетирования окажет автоматизация данного процесса. Это позволит контролировать достоверность предъявляемой информации, так как основное преимущество компьютеризации – отсутствие возможности регулирования данных задним числом, снижение до минимума возможности мошенничества.

Система бюджетирования должна быть гибкой и своевременно реагировать на изменения как внутренней, так и внешней среды организации. Это может быть обеспечено своевременной и оперативной корректировкой бюджетных показателей.

Как руководство предприятия, так и его сотрудники должны понимать сущность и первостепенность значения процесса составления бюджетов, цели и задачи бюджетирования должны быть ясны и понятны для них.

Соблюдение этих несложных правил – залог успеха внедрения эффективной системы бюджетирования в организации.

Обобщая все вышесказанное, можно сделать вывод, что процесс составления бюджетов является сложным и требует затрат сил, энергии, а также практических навыков работы по данному направлению. Идеальной системы бюджетирования никому пока разработать не удалось, поэтому совсем исключить все шероховатости вряд ли получится, но основные проблемы решить можно. Организация должна работать над системой бюджетирования, поскольку наличие даже самого простого бюджета дает возможность ориентироваться в разных аспектах финансового управления от налогового планирования до разработки резервной политики предприятия.

Преимущества бюджетирования как средства повышения эффективности управления предприятием можно перечислять бесконечно. Есть одно важное условие: ответственен за бюджет руководитель, но участвовать в процессе бюджетирования должна вся команда, профессионализм которой и обеспечит успех развития организации.

## Ссылки на источники

1. Вахрушина М. А. Бухгалтерский управленческий учет: учеб. для студ. вузов, обучающихся по экономическим специальностям. – 8-е изд., испр. – М.: Изд-во «Омега-Л», 2010. – 570 с.
2. Карпов А. Бюджетирование. Проект bud-tech.ru. – URL: [www.bud-tech.ru/budgeting.html](http://www.bud-tech.ru/budgeting.html).
3. Шартилова И. С. Внутрифирменное бюджетирование в России: проблемы и решения // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. – 2013. – № 9–10. – URL: [www.vipstd.ru/.../ru/123/](http://www.vipstd.ru/.../ru/123/)

## Elena Predvechnaja,

teacher of the Department of Economics and management, branch of The Kuban State University, in Armavir, Armavir

[predvechnajaelena@rambler.ru](mailto:predvechnajaelena@rambler.ru)

## Paoletta Meulenaer Chernolutska,

4th year student of the specialty "Accounting, analysis and audit", branch of The Kuban State University, in Armavir, Armavir

[cubinka92@mail.ru](mailto:cubinka92@mail.ru)

## Budgeting in the Russian organizations: the meaning and problems of implementation

**Abstract.** The article considers the essence of the budgeting process, the importance of budgeting for the management of the organization. Particular attention is drawn to the complexity of the implementation process in Russian organizations and ways to overcome them.

**Key words:** budgeting, financial plan, management control, organization management, targets.

## Рекомендовано к публикации:

Косенко С. Г., профессором РАЕ, кандидатом экономических наук;

Горевым П. М., кандидатом педагогических наук,

главным редактором журнала «Концепт»



Поступила в редакцию <i>Received</i>	25.02.2015	Получена положительная рецензия <i>Received a positive review</i>	27.02.2015
Принята к публикации <i>Accepted for publication</i>	27.02.2015	Опубликована <i>Published</i>	09.04.2015

[www.e-koncept.ru](http://www.e-koncept.ru)

© Концепт, научно-методический электронный журнал, 2015

© Предвечная Е. Н., Меуленер Чернолуцкая П. А., 2015