

**Е. А. Усова**

*Магистрант*

*Сибирско-американский факультет менеджмента*

*Байкальской международной бизнес-школы*

*Иркутского государственного университета*

## **ТРУДНОСТИ, ВОЗНИКАЮЩИЕ В ПРОЦЕССЕ ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ**

**Аннотация.** Рассматриваются и анализируются наиболее часто возникающие трудности, с которыми может столкнуться финансовая служба организации при внедрении системы бюджетирования в целях исполнения эффективного корпоративного контроля.

**Ключевые слова:** корпоративный контроль, постановка системы бюджетирования, проблемы и трудности.

На протяжении последних 15 лет тема постановки бюджетирования в России получила широкое распространение, как в крупных холдингах, так и в небольших компаниях. На сегодняшний день роль бюджетирования достаточно велика, поскольку оно является эффективным инструментом планирования и контроля за деятельностью организации. В процессе бюджетирования реализуются не только функции планирования целевых показателей деятельности организации, но и функции корпоративного контроля – это обусловлено наличием холдинговых структур и разделением функций собственников и менеджеров. Для финансового отдела в компаниях использование такого инструмента позволяет получать полную информацию о поступлениях денежных средств, а также об их оттоках. Анализ фактических значений доходов и расходов компании в сравнении с запланированными показателями дает возможность выявить закономерности, причины уменьшения фактических показателей, например, по продажам, а также сделать общие заключения о рентабельности бизнеса [1]. В дальнейшем обработанная информация представляется руководству для принятия оптимальных решений, касающихся, например, необходимости финансирования бизнеса (поиск источников финансирования), принятии новых инвестиционных проектов, а собственникам, в свою очередь, дает возможность оценивать направления использования вложенных средств и эффективность их использования.

Помимо того, что процесс постановки бюджетирования требует определенных знаний, умений и опыта со стороны финансовой службы организации, он также сопровождается рядом трудностей и проблем, требующих незамедлительного разрешения.

Первая и наиболее серьезная проблема – сопротивление изменениям со стороны руководителей отделов, подразделений, не имеющих отношения к финансовой работе, которые в силу определенных обстоятельств не «привыкли» с должной ответственностью подходить к вопросам планирования доходов и расходов своих отделов. В связи с этим возникает актуальный вопрос: как «заставить» центры финансовой ответственности (ЦФО) осознать степень ответственности, которую они несут за халатность, с которой, к сожалению, некоторые сотрудников подходят к планированию расходов и доходов компании.

Вторая проблема связана с непониманием со стороны персонала, зачем это нужно компании, а также непонимание, какую добавленную стоимость и пользу бюджетирование приносит компании. А ведь эффективность бюджетирования очевидна. Главным аргументом в поддержку данного тезиса является тот факт, что система бюджетирования позволяет по максимуму защитить организацию от несения незапланированных расходов, что, в свою очередь, приводит к незамедлительному поиску дополнительных объемов финансирования бизнеса. Безусловно,

при планировании расходов создается определенный резерв денежных средств на случаи непредвиденных нужд, связанных, например, с поломкой оборудования, транспортных средств, увольнением ключевых значимых для компании сотрудников и прочее. Также при планировании затрат к соответствующим бюджетам следует приложить план мероприятий, в котором в том числе должны быть описаны и оценены суммы планируемых капитальных затрат, который в последующем потребуются для составления плана расходов на предстоящий месяц (платежный календарь); согласно ему в текущем месяце заявки на расходование средств будут проверяться на соответствие ранее утвержденному бюджету. Значения отклонений по определенным статьям бюджета будут являться инструментом оценки эффективности работы сотрудников по планированию своей деятельности [2].

В-третьих, при сборе оперативной информации для заполнения, существует большая вероятность столкнуться с проблемой потери времени, необходимого для поиска ответственных лиц, за ту или иную статью расходов. На предприятиях, ранее не использовавших на практике систему бюджетирования, достаточно сложно будет разделить зоны ответственности. Поэтому на первоначальном этапе следует уделить достаточно времени именно четкому выделению ЦФО.

Следующая проблема, с которой возможно столкнутся сотрудники финансовых отделов – это уровень владения персоналом компании пакетом необходимого программного обеспечения. Если при создании форм бюджетов менеджеры по финансовой работе используют возможности Microsoft Excel, то при заполнении заранее разработанных унифицированных форм, руководителям отделов, за исключением финансовой службы, скорее всего, потребуется подробная инструкция, объясняющая общую логику заполнения формы бюджета. Помимо этого сотрудники не всегда могут внимательно отнестись к формулам, заложенным в таблице; как следствие, существует вероятность, что менеджерам по финансовой работе необходимо будет потратить свое время на манипуляции, связанные с проверкой правильности формул таблицы, а также проверить внесенные данные на их «правильность», т. е. на соответствие тому или иному блоку расходов и, как результат, на соответствие той или иной статье расходов.

Таким образом, суммировав все выше сказанное необходимо сделать несколько важных выводов. Во-первых, для того, чтобы бюджетирование работало, руководству компании совместно со специалистами финансовой службы нужно выделить достаточно времени для того, чтобы познакомить руководителей отделов с данным нововведением, подробно рассказать о принципах построения, особо акцентировать внимание на преимуществах, дать исчерпывающие комментарии, касающиеся каждого элемента этой системы. Во-вторых, топ-менеджменту следует

задуматься о способах мотивации персонала по переходу к новой системе учета доходов и затрат: качество планирования должно быть одним из факторов, влияющих на общий уровень вознаграждения сотрудника. И, в-третьих, если есть потребность в обучении персонала возможностям программного обеспечения, например, таких как Microsoft Excel, то нужно заранее обдумать и разработать программу по обучению персонала, чтобы в будущем минимизировать все непонимания и по возможности исключить потери времени на совершение механических операций.

### **Список литературы**

1. Глинников М. Бюджетирование – история и практика [Электронный ресурс] / М. Глинников. – URL: <http://www.osp.ru/cio/2004/03/173213/>.
2. Марченко И. Постановка бюджетирования и процесс развития информационной системы управления производственным предприятием [Электронный ресурс] / И. Марченко, С. Михайленко. – URL: <http://www.cfin.ru/management/practice/supremum2002/13.shtml>.