

УДК 658.15:334.735

**Сыроижко В. В.**  
**Воронова М. А.**

Воронежский институт кооперации (филиала) АНО ВПО «БУКЭП»

### УСЛОВИЯ УСПЕШНОГО СОСТАВЛЕНИЯ РЕГЛАМЕНТА БЮДЖЕТНОГО ПРОЦЕССА

В данной статье речь пойдет о проблемах, с которыми сталкиваются большинство организаций при постановке процесса бюджетирования. Основное внимание уделено подготовительным этапам, которые предшествуют составлению и внедрению эффективного регламента бюджетирования. Такие подготовительные моменты очень важны, т. к. если даже в организации будет разработан идеальный регламент бюджетирования, но при этом во всем остальном будет наблюдаться низкая степень организованности, то это очень сильно усложнит процесс постановки бюджетирования в целом. **Ключевые слова:** бюджетирование; бюджетный процесс; регламент бюджетирования; бюджетные показатели.

**Постановка проблемы.** Огромное значение для внедрения и успешного функционирования в организациях системы бюджетирования имеет регламент, целями которого является описание бюджетного процесса. Регламент бюджетирования совместно с методическим обеспечением прогнозирования и планирования определяют основы стандарта планирования финансово-хозяйственной деятельности организации, состав, взаимосвязь и последовательность деятельности организации, а также сроки выполнения и ответственных исполнителей. Регламент бюджетирования охватывает все этапы планирования и контроля исполнения бюджета, начиная с определения формата бюджета, формирования прогнозов, заканчивая утверждением и контролем бюджетных показателей [4, с. 55].

**Анализ последних исследований и публикаций.** Тема бюджетирования уже не нова для российских организаций. Но, к сожалению, во многих организациях бюджетирования нет. Точнее говоря, оно не работает или работает не в полную силу. Интегрированной системой бюджетирования мало кто из предприятий может похвастаться, в основном наблюдаются отдельные элементы бюджетирования. Некоторые организации по факту просто «играют» в бюджетирование т. е., бюджетирование в действительности не является ни каким инструментом управления. У организации существует своя жизнь, которая подчиняется тем же законам, что и раньше (до появления бюджетирования), а «в стороне» находится система бюджетирования. Иногда это бывает даже сложно сразу понять, т. е. кажется, что в организации действительно функционирует бюджетное управление, но когда начинаешь разбираться, то выясняется, что на самом деле все эти таблички и отчеты реально не используются. Например, может выявиться, что многие сотрудники даже не знают о существовании бюджетов, которые они должны выполнять, или знают, но их не видели или не принимали участия в их составлении [2, с. 99].

**Выделение нерешенных ранее частей общей проблемы.** Хотелось бы отметить, что, несмотря на достаточно большую популярность бюджетирования, до сих пор не все предприятия знают, что это такое.

Бюджетирование помогает руководителям более эффективно принимать решения, выполнять и контролировать их выполнение. Известно, что на практике бывают ситуации, когда принять эффективное решение бывает очень сложно, но даже если это и удастся сделать, то нужно еще реализовать это решение. Поэтому, разрабатывая систему бюджетирования, следует связать ее с системой мотивации. На практике заметно, что люди работают эффективнее, когда им выгодно выполнить задачи, которые перед ними поставили, чем в случае, когда их просто заставляют это сделать.

**Цель статьи.** Перед постановкой системы бюджетирования в организации нужно выстроить систему ключевых показателей и определить ключевые показатели для ее отдельных подразделений. Хорошо построенная такая система поможет планировать прибыль организации и четко понимать, что каждому подразделению нужно сделать, чтобы достичь уровня запланированной прибыли. Затем мотивировать сотрудников в зависимости от достижения плановых показателей. Т. е. должна быть сделана такая система, когда достижение плановых показателей было бы выгодно и подразделениям и организации в целом [1, с. 171].

**Изложение основного материала.** Идеально такую систему можно построить только на бумаге, хотя и это без специально подобранных специалистов не всегда удастся сделать. При внедрении ее на практике на 100% эффект рассчитывать не приходится. Вводить систему мотивации лучше в первую очередь в линейных подразделениях, которые непосредственно участвуют в основной финансово-хозяйственной деятельности организации. Но лучше не значит легко, поэтому на решение данной задачи на практике уходит несколько месяцев. Постепенно в систему мотивации, взаимосвязанную с бюджетированием, должны включаться практически все подразделения организации.

Мотивация, конечно же, очень важна, но не следует забывать и про систему контроля. Бюджетирование – это не только планирование, это и учет, и анализ, и контроль выполнения решений и финансово-экономических результатов организации. С помощью системы контроля организации смогут оценивать эффективность своих решений и накапливать успешный опыт, да и неуспешный тоже, делая соответствующие выводы на будущее и уменьшая количество своих ошибок. Таким образом, все задачи со временем условно можно будет разделить на стандартные и нестандартные. По стандартным задачам будут разработаны эффективные алгоритмы решений, а для нестандартных задач нужно будет такие алгоритмы разрабатывать. Понятно, что на практике все стандартизировать нельзя, но для этого и нужны руководители, чтобы принимать эффективные решения в нестандартных ситуациях, а специалисты должны уметь подготовить необходимую информацию для того, чтобы руководители смогли быстрее принять эффективное решение [5, с. 253].

Чтобы бюджетирование давало ожидаемый эффект, в его построении и исполнении должны быть задействованы все подразделения организации.

Для слаженной работы всех подразделений организации в процессе бюджетирования необходима четкая регламентация этого процесса и контроль над исполнением регламентов. Наличие регламента бюджетного управления, и четкое его выполнение – есть важное условие эффективной работы системы бюджетирования в целом.

Заниматься внедрением бюджетирования в организации можно год и более (конечно же, сроки зависят и от множества факторов, таких например как, размеры предприятия), но наиболее существенным фактором хочется отметить именно разработку и внедрение регламента системы бюджетирования, т. к. именно разработка регламента и занимает большое количество времени из-за факторов, которые необходимо учесть. Сложность регламента будет зависеть от архитектуры системы бюджетного процесса, но основная проблема заключается во внедрении регламента.

Внедрить – это значит добиться того, чтобы система бюджетирования позволяла достигать всех целей, ради которых она внедрялась.

Готовиться к этому нужно уже сейчас. Четко поставленный регламент позволит выявить резервы повышения эффективности работы организации, его недостатки, что окажет положительное влияние на улучшение финансово-хозяйственной деятельности организации. На практике видно, что таких резервов у большинства предприятий довольно много. Таким образом, организации, в которых внедрено бюджетирование, вскоре ожидает две новости: одна плохая, а вторая хорошая. Плохая заключается в том, что организация обязательно столкнется с неэффективной работой ее бюджетирования, а хорошая новость заключается в том, что у нее будут рычаги по исправлению данной ситуации и по предотвращению развития подобного в будущем.

При разработке и внедрении регламентов бюджетирования организации приходят к выводу, что на самом деле им нужно регламентировать не только бизнес-процесс бюджетирования, но и все основные показатели их деятельности, которые вносят существенный вклад в добавленную стоимость организации. Такими основными показателями могут быть продажи, производство, снабжение, транспортировка и т. д. У каждой организации, конечно же, свой набор основных элементов бюджетных статей в зависимости от ее видов деятельности.

Большинство проблем финансово-хозяйственной деятельности, как правило, оказываются на поверхности при использовании технологии бюджетного процесса. Ясно, что итоговые результаты деятельности организации напрямую зависят от того, как и насколько эффективно выполняются финансово-хозяйственные процессы. Также понятно, что между бюджетированием финансово-хозяйственных процессов и итоговыми показателями деятельности организации существует прямая связь. Если финансово-хозяйственные процессы работают не эффективно, то их и бюджетировать сложно и, наоборот, если хозяйственные процессы плохо бюджетированы, то и ожидать того, что они будут выполняться эффективнее, тоже не следует. Следовательно, и финансово-экономическое состояние организации будет только ухудшаться.

Именно поэтому внедрение бюджетирования часто приводит к изменению организационно-функциональной структуры организации. Это об-

условливается поиском более прогрессивной организации работы предприятий, при которой финансово-экономическое положение будет более привлекательным. Однако может наблюдаться и обратная ситуация, когда организационная структура, изменяясь, влечет за собой и реструктуризацию системы бюджетирования. Организация и, прежде всего, финансовая дирекция должны быть готовы к таким изменениям.

Существуют и другие причины, по которым система бюджетирования может изменяться, поэтому нужно быть готовым к тому, что и действующий регламент бюджетирования тоже нужно будет изменять. Бюджетирование, как и любая другая подсистема управления, не является в этом смысле «железобетонной» конструкцией, и к этому нужно вполне нормально относиться.

Предпочтительнее, чтобы ответственность за исполнение бюджетов всегда была материализована в денежном выражении. Следовательно, заработная плата сотрудника, который отвечает за бюджет, должна зависеть от показателей бюджета. К сожалению, в большинстве организаций, которые заявляют, что у них внедрена полная система бюджетирования, отсутствует реальная финансовая структура, и нет четкой взаимосвязи между бюджетированием и системой мотивации. Нужно обратить внимание на то, что бюджеты могут составляться и без финансовой структуры. Разработанная финансовая модель бюджетирования и установленный регламент бюджетного управления позволяют организации регулярно составлять бюджеты. При этом качество их подготовки может быть достаточно высоким. За обнаруженные в организации отклонения фактических показателей бюджета от плановых никто никакой ответственности нести не будет. И эти отклонения в будущем могут проявляться вновь и вновь.

Поэтому, наличие реальной финансовой структуры и ответственности за исполнение бюджетов является одним из факторов, от которых существенным образом зависит степень управляемости организации.

Руководитель должен четко представлять всю широту серьезности внедрения ответственности за исполнение бюджетов, должен очень серьезно подойти к этому вопросу и не следует спешить с разработкой финансовой структуры.

Хотелось бы оставить пожелание отложить на какое-то время внедрение финансовой структуры, для того, чтобы правильно научиться считать бюджеты плановые и по факту, т. к. такая спешка может повлечь за собой многочисленные ошибки, например, в виде начисления заработной платы сотрудникам организации.

Факт обнаружения ошибки в бюджете может быть воспринят вполне конструктивно, если финансовая система в этот момент еще действовать не будет. Если же ответственность уже будет прописана, то такие ошибки в бюджетах, а значит, и в расчетах заработной платы могут привести к нежелательному отрицательному резонансу внутри коллектива. Можно избежать таких нежелательных моментов, потратив какое-то время на отладку методики учета и планирования. Так же за это время можно будет собрать статистику по финансово-экономическим показателям деятельности подразделений. Все собранные данные потом будут использоваться для

создания схем мотивации с конкретными коэффициентами, которые будут уже подогнаны к соответствующим подразделениям организации.

Кроме того, помимо технических ошибок в расчетах бюджетов и премиях/штрафах подразделений, существуют трудности и другого характера. Не следует забывать и о психологической стороне внедрения финансовой структуры. Все-таки основной элемент любой организации – это люди, а их поведение зависит от многих факторов и не всегда укладывается в логические схемы. Внедрению бюджетирования, как правило, предшествует какая-то история организации, в том числе история взаимоотношений людей, работающих в ней.

**Выводы и предложения.** Подытоживая все вышесказанное, хотелось отдельно выделить общие проблемы, которые затрудняют внедрение процесса бюджетирования:

- Плохая (чтобы не сказать резче...) нормативная база: нехватка на предприятиях информации о затратах на производство продукции, отсутствие многих необходимых для планирования нормативов (или применение устаревших). Зачастую по объективным причинам отсутствует необходимая производственная и экономическая статистическая информация за предыдущие три-пять лет, либо эти данные непригодны для анализа.

- «Бухгалтерский», «налогово-ориентированный» подход к затратам, их анализу, постатейному разделению, группировке, планированию. Повсеместно отсутствует система учета и контроля затрат по местам их возникновения. Многие формы плановых и отчетных документов ориентированы на потребности внешних «контролирующих инстанций», а не менеджмента предприятия.

- Привязка периодов планирования и внутренней управленческой отчетности к налоговым отчетным периодам, что неприемлемо для многих предприятий, подверженных влиянию сезонных факторов. Например, в пищевой промышленности или на транспорте (сезонность колебаний цен на сырье и спроса на продукцию, сроки навигации на реках и многие другие периоды времени не совпадают почему-то с календарем ГНАУ...)

- Завышенные ожидания эффекта от внедрения информационных технологий, корпоративных информационных систем (Среди специалистов популярно выражение по поводу неоправданных ожиданий от компьютерной техники: «Garbage in – garbage out»/«Мусор на входе – мусор на выходе»).

- Пассивность руководства и персонала предприятия при внедрении изменений и завышенные ожидания эффекта от привлечения внешних консультантов. Как показывает опыт, любые существенные нововведения, включая бюджетирование, внедряются хорошо только при общей заинтересованности высшего менеджмента предприятия и наличии «центров компетенции» – квалифицированных специалистов с достаточными полномочиями и временем для непосредственного участия в проекте по внедрению бюджетирования.

- Недостаток таких «центров компетенции» – не просто квалифицированных специалистов, а специалистов «на стыке» экономики, менеджмента и информационных технологий. Нежелание тратить деньги на повышение квалификации персонала и оплату высококвалифицированных

специалистов, которые не влияют, как кажется, непосредственно на продажи или производство.

- Отсутствие систематического подхода к управленческому учету (даже там, где он в действительности есть). Ориентация в планировании и управленческом учете на внешние требования, устаревшие нормативы затрат и стандарты 80-х годов.

- Боязнь социальных конфликтов, нежелание проводить оптимизацию организационных структур.

- Инерция руководства и собственников предприятий, нежелание «ввязываться» в длительные и сложные процессы организационных и управленческих изменений [3, с. 233].

#### **Список литературы:**

1. Сыроижко В. В., Леонова О. И. Влияние организационной структуры предприятия на процесс бюджетирования. Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2007. – №2. – С. 171-173.
2. Сыроижко В. В. Роль бюджетирования при рыночном саморегулировании развития организации. Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2008. – №3. – С. 99-103.
3. Хруцкий В. Е., Сизова Т. В., Гамаюнов В. В. Внутрифирменное бюджетирование: Настольная книга по постановке финансового планирования. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 400 с.
4. Шаховская Л. С., Хохлов В. В., Кулакова О. Г. Бюджетирование: теория и практика: учебное пособие. – М. : КНОРУС, 2009. – 400 с.
5. Щиборщ К. В. Бюджетирование деятельности промышленных предприятий России. – М. : Издательство «Дело и Сервис», 2001. – 544 с.

**Сироіжко В. В.**

**Воронова М. О.**

Воронезький інститут кооперації (філія) АНО ВПО «БУКЕП»

#### **УМОВИ УСПІШНОГО СКЛАДАННЯ РЕГЛАМЕНТУ БЮДЖЕТНОГО ПРОЦЕСУ**

##### **Резюме**

У даній статті мова піде про проблеми, з якими стикаються більшість організацій при постановці процесу бюджетування. Основна увага приділена підготовчим етапам, які передують складанню і впровадженню ефективного регламенту бюджетування. Такі підготовчі моменти дуже важливі, тому, якщо навіть в організації буде розроблений ідеальний регламент бюджетування, але при цьому в усьому іншому буде спостерігатися низька ступінь організованості, то це дуже сильно ускладнить процес постановки бюджетування в цілому.

**Ключові слова:** бюджетування; бюджетний процес; регламент бюджетування; бюджетні показники.

**Syroizhko V. V.**

**Voronova M. A.**

Voronezh Institute of Cooperatives (branch) ANO VPO «BUKEP»

#### **CONDITIONS OF SUCCESSFUL FORMULATION OF BUDGET PROCESS REGULATIONS**

##### **Summary**

In this article, we will focus on the challenges faced by the majority of organizations in the formulation of the budgeting process. The focus is on the preparatory stages that precede the formulation and implementation of effective regulation of budgeting. These preparatory moments are very important as even if the organization is to develop the perfect regulation of budgeting, but in everything else there will be a low degree of organization, it is very much complicate the process of budgeting in general.

**Key words:** budgeting; the budget process; the regulations to budget; budget figures.