Проблемы постановки бюджетирования в российских компаниях

**контрольная работа**

**Содержание**

1.Введение

2.Методологические проблемы постановки бюджетирования

3.Проблемы бюджетирования затрат

4.Организационные проблемы постановки бюджетирования

5.Проблемы бюджетирования

6.Заключение

7. Список литературы

**Введение**

В условиях рыночной экономики функционирование организаций различных форм собственности, а также разных масштабов деятельности предполагает, главным образом, эффективность управленческих решений. Только при таком подходе возможно высокорентабельное, планомерное использование материальных и финансовых ресурсов.

Совершенствование систем управления предприятием предполагает проведение комплекса мер, способствующих повышению конкурентоспособности бизнеса. Одной из составных частей управленческого цикла является планирование.

На сегодняшний день в большинстве российских компаний отсутствуют базовые элементы сквозного управленческого планирования. В компаниях же ведущих стран мира проблемы постановки внутрифирменного бюджетирования были решены 20 – 25 лет назад.

Одним из действенных и реальных инструментов управления собственностью организации выступает бюджетирование деятельности.

Бюджетирование представляет собой информационную систему внутрипроизводственного управления, использующую определенные финансовые инструменты.

Основная цель бюджетирования на предприятии состоит в повышении результативности работы не только бизнес - единиц, но и отдельных звеньев, циклов, сотрудников.

Существует ряд положительных моментов внедрения бюджетирования, а именно: оказывает положительное воздействие на мотивацию и настрой коллектива; позволяет координировать работу предприятия в целом; оперативное отслеживание отклонений фактических результатов деятельности предприятия и его структурных подразделений от поставленных целей, выявление и анализ причин этих отклонений, своевременное принятие решений о проведении регулярных мероприятий; повышение в итоге рыночной стоимости бизнеса и т.д.

Можно выделить некоторые факторы, обуславливающие экономическую эффективность внедрения бюджетирования: 1) повышение функциональных характеристик и качества выпускаемой продукции; 2) улучшение обслуживания клиентов; 3) снижение операционных расходов;

4) улучшение использования активов.

Таким образом, потенциальная выгода от внедрения бюджетирования лежит в плоскости обеспечения более успешного решения управленческих задач. Однако вместе с теми возможностями, которое дает бюджетирование, надо понимать и его основные проблемы.

В данной контрольной работе мы проклассифицируем проблемы бюджетирования в России с точки зрения различных подходов.

**I. Методологические проблемы постановки бюджетирования**

бюджетирование финансовый внутрипроизводственный управление

Методологические проблемы постановки бюджетирования включают в себя проблемы, затрагивающие базисные принципы построения эффективной системы бюджетирования в организации.

1) Нереалистичность запланированных показателей.

Бюджет – это только план действий, и он не гарантирует достижения результата. Бюджет сам по себе ничего не сделает за сотрудников компании. Поэтому надо заранее понимать, что нельзя просто задать в бюджете показатели выше реальных в 3 раза и надеяться на результат. Для достижения реалистичности идеально, когда отделы и руководители направлений деятельности сами берут на себя определенные обязательства, которые потом уже и закладываются в окончательный бюджет.

2) Учет влияния ограниченного набора факторов при разработке бюджета.

Бюджет как прогноз не может быть точен на 100 %. Стремиться к максимальной точности необходимо. Для этого надо максимально учитывать все известные факторы, которые влияют на деятельность организации, такие как: сезонность, потоки покупателей в данной точке, технические процессы производства, уровень цен в данный период времени и т.д.

3) Отсутствие механизмов вариантного анализа.

Для обеспечения организации вариантами развития для любой ситуации бюджет можно составить в 3-х версиях: оптимистической, реалистической и пессимистической. К выполнению должна идти одна (обычно реалистическая), однако надо понимать, что организация должна делать в случае развития ситуации не по плану.

Регламенты бюджетного процесса не включают процедуры и/или время для рассмотрения различных вариантов бюджета. В результате принимаются «сырые», несогласованные между собой бюджеты. Либо бюджеты принимаются с большой задержкой по срокам, когда их актуальность уже теряется.

4) Отсутствие эффективных механизмов гибкого пересмотра бюджетных статей.

Ситуация на рынке и в компании может существенно поменяться в течение бюджетного периода. Например, при значительном падении продаж вследствие действий конкурентов бюджеты должны пересматриваться по определенному регламенту.

5) Трудоемкость процесса бюджетирования. Громоздкость учета в бюджете всех мелких деталей деятельности организации и, как следствие, невозможность отражения всего спектра проблем, возникающих в организации.

Если попытаться учесть в бюджете все детали и показать все, что происходит в компании, трудозатраты будут просто огромные. Для того чтобы минимизировать издержки, необходимо определиться, какая необходимая и достаточная детализация деятельности компании требуется. Важно придерживаться правила «золотой середины», чтобы и ключевые зарабатывающие деньги процессы были в нужном разрезе показаны, не искажая их сути, и трудозатраты были при этом минимальные.

6) Применение неэффективных методов обоснования размеров бюджетных статей.

Применяются методы 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. При этом система нормирования не используется или работает неэффективно. Как правило, применение подобных методов обоснования бюджетов приводит к их завышению.

**II. Проблемы бюджетирования затрат**

Учет затрат является проблемным вопросом не только в процессе организации системы бюджетирования, но и в бухгалтерском учете. В связи с этим выделение проблем бюджетирования затрат в отдельный блок и их решение является определяющим для достижения эффективности всего процесса бюджетирования.

1) Отсутствие постоянного взаимодействия бюджетирования с учетными звеньями предприятия.

Данная проблема подразумевает раздельность и взаимоотстраненность цифрового материала финансового учета и запланированных бюджетных данных. Деятельность планируется в одном аналитическом разрезе, а фактические данные собираются в другом. В этом случае для получения показателей производят «притягивание» данных из бухгалтерского учета к бюджетной структуре и пытаются найти какое-либо экономически обоснованное соответствие между фактическими и плановыми показателями.

В рамках эффективного управления необходимо получать фактические данные, сопоставимые с плановыми (бюджетными) показателями.

2) Укрупнение аналитических данных в «модуле» бюджетирования (агрегирование статей бюджетов).

Как правило, это происходит из-за проблем при получении необходимой аналитической информации из бухгалтерского учета. Такое укрупнение приводит к тому, что сложно провести «глубокий» факторный анализ причин, вызвавших отклонение фактических значений от плановых.

3) Применение в бюджетировании исключительно прямого метода учета затрат (включает только прямые затраты*).*

Отказ от распределения косвенных затрат в бюджетировании приводит к серьезному разрыву между фактическими и планируемыми показателями.

Распределение косвенных затрат необходимо не только предприятиям с большим количеством номенклатуры выпускаемой продукции. Сбор косвенных затрат на объекты, обеспечивающие технологический процесс с последующим распределением по технологической цепочке, является необходимым условием управления затрат.

**III. Организационные проблемы постановки бюджетирования**

Организационные проблемы постановки бюджетирования включают проблемы, связанные с решением вопросов эффективной организационной структуры на предприятии.

1) Некорректное распределение ответственности и полномочий.

Уровень ответственности и полномочий для отдельных подразделений (руководителей) не сбалансированы; ответственность за сводные показатели деятельности компании (в т.ч. прибыль) возложена исключительно на топ-менеджмент, и нет ее четкого распределения по иерархической структуре (как результат – менеджмент среднего звена не заинтересован в решении общих задач компании).

2) Недостаточная мотивация на исполнение бюджетов.

Во многих организациях бюджеты не исполняются, и при этом менеджеры по факту никак не отвечают за допущенные отклонения. Исполнение бюджетов должно включаться в качестве одного из важнейших показателей деятельности менеджеров и напрямую влиять как на материальное стимулирование, так и включаться в систему нематериальной мотивации.

При выработке системы стимулирования необходимо определять факторы, прямо влияющие на бюджетные показатели, и исходя из этого, материально стимулировать только непосредственных исполнителей, а ответственных за выполнение бюджета следует поощрять за реалистичное планирование и прогнозирование.

3) Отсутствие или низкая эффективность оперативного контроля исполнения бюджетов.

При отсутствии оперативного контроля фактические данные об исполнении бюджетов одного периода формируются к окончанию уже следующего бюджетного периода. Очевидно, что в этом случае менеджмент не может принимать какие-либо корректирующие управленческие решения, пользуясь оперативно поступающими фактическими данными.

**IV. Проблемы бюджетирования**

1) Системные проблемы.

Многие современные системы бюджетирования являются ненадежными, с ними нелегко работать и осуществлять их взаимодействие с другими системами (например, финансовой) Кроме того, они не являются интуитивно понятными – что особенно важно при нерегулярном использовании.

Последствия системных проблем можно охарактеризовать в целом как “неуправляемость”. И руководители, и исполнители перестают верить в то, что система способна выдавать правильные решения. Результаты вычислений подвергаются сомнению, что приводит к неоправданным затратам времени на их проверку и перепроверку.

2) Отсутствие целостности данных.

Конечные пользователи часто жалуются на неточность используемой в процессе бюджетирования информации. Были случаи, когда полученные системой данные не соответствовали отправленным пользователями значениям, а числа были частично искажены или вообще не имели смысла.

В подобных случаях основная проблема заключается в том, что большинство руководителей не располагали сведениями о корректности или некорректности данных – они просто полагались на то, что все в порядке. В подобной ситуации трудно представить себе степень искажения результатов.

3) Несогласованность бюджета со стратегией компании.

Для того чтобы согласовать бюджет компании с ее стратегией, при составлении финансового плана организации, необходимо учитывать основные положения ее стратегического плана.

Стратегия компании должна быть обязательно доведена до сведения менеджеров каждого звена. Непосредственным участникам процесса бюджетирования по мере составления финансового плана необходимо иметь доступ к соответствующей информации, позволяющей им оценить, насколько их действия способствуют выполнению общей стратегии организации.

**Заключение**

Бюджетирование полезно для любой компании, т.к. позволяет более прогнозируемо вести деятельность и производить постоянную оценку результатов, однако сложность его и детализация должны расти пропорционально размеру компании, потому что надо учитывать удельный вес затрат на сам процесс, на финансовый результат компании. Понятно, что чем больше компания, тем больше ресурсов она сможет выделить, но и тем больше ее потребность в детализованной информации.

В целом “слабые места” системы бюджетирования, внедряемой в организациях России, связаны с тем, что большинство разработчиков копировали западную систему бюджетного планирования без адаптации к условиям хозяйствования в России, разрабатывая отдельные разделы бюджета, в исполнении которых в большей степени заинтересовано высшее руководство экономического субъекта. Немаловажно, чтобы на этапе внедрения метода бюджетирования в практику управления финансами организаций порядок составления бюджетов должен быть достаточно простым в применении и одновременно не примитивным.

Главным, с точки зрения перспектив развития бюджетирования, как управленческой технологии, в нашей стране является решение проблемы делегирования полномочий.

Таким образом, внедрение системы бюджетирования на предприятии и решение проблем по этому внедрению приводят к созданию эффективной организации деятельности и, как следствие, способствует снижению издержек и увеличению прибыли.

**Список использованной литературы**

1. Добровольский Е., Карабанов Е., Боровков П. «Бюджетирование шаг за шагом» Изд.: Питер 2007 г.

2.Красова О.С «Бюджетирование и контроль затрат на предприятии»Изд.:Омега-Л, 2007 г.

3. Хруцкий В.Е. Сизова Т.В Гамаюн В.В. «Внутрифирменное бюджетирование: настольная книга по постановке финансового планирования» Изд.: Финансы и статистика, 2006 г.

4. URL: http://www.cfin.ru/

5. URL: http://www.finprosoft.ru/