



Проблемы бюджетирования и пути их преодоления

Черногорский С.А., к.э.н., доцент, кафедра экономической теории,
ФГАОУ ВО «Санкт-Петербургский политехнический университет Петра
Великого», Санкт-Петербург, Россия

Валбникова Н.В., к.э.н., доцент, кафедра экономической теории,
ФГАОУ ВО «Санкт-Петербургский политехнический университет Петра
Великого», Санкт-Петербург, Россия

Головкина С.И., к.э.н., доцент, кафедра экономической теории,
ФГАОУ ВО «Санкт-Петербургский политехнический университет Петра
Великого», Санкт-Петербург, Россия

Попова А.И., к.э.н., доцент, кафедра экономической теории,
ФГАОУ ВО «Санкт-Петербургский политехнический университет Петра
Великого», Санкт-Петербург, Россия

Аннотация. В данной статье рассмотрены расширенный набор типовых проблем бюджетирования, характерных для производственных предприятий и предложены решения для их преодоления. Обязательными элементами управления предприятием является взаимосвязь бюджетирования со Стратегией развития. Реализация комплекса мероприятий, определение зон ответственности, внедрение адекватной ERP-системы, структурирование бизнес-процессов, нацеливание системы внутреннего аудита и контроля, системы управления рисками организация на анализ бюджетной функции, применение подходящего метода учета затрат, доработка или разработка КПЭ (ключевых показателей эффективности) для различных подразделений и сотрудников повысит точность бюджетирования.

Ключевые слова: бюджетирование, эффективность, КПиЭ, риск, контроль, стратегия, проблемы бюджетирования.

Budgeting problems and ways to overcome them

Chernogorskiy S.A., Ph.D. of economics, associate professor, Graduate school of engineering and economics,

Federal Autonomous Educational Institution of Higher Education Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University, St. Petersburg, Russia.

Valebnikova N.V., Ph.D. of economics, associate professor, Graduate school of engineering and economics,

Federal Autonomous Educational Institution of Higher Education Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University, St. Petersburg, Russia.

Golovkina S.I., Ph.D. of economics, associate professor, Graduate school of engineering and economics,

Federal Autonomous Educational Institution of Higher Education Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University, St. Petersburg, Russia.

Popova A.I., Ph.D. of economics, associate professor, Graduate school of engineering and economics,

Federal Autonomous Educational Institution of Higher Education Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University, St. Petersburg, Russia.

Annotation. This article discusses an extended set of typical budgeting problems specific to manufacturing enterprises and proposes solutions to overcome them. Mandatory elements of enterprise management is the relationship of budgeting with the Development Strategy. Implementation of a set of measures, definition of areas of responsibility, implementation of an adequate ERP system, structuring of business processes, targeting the internal audit and control system, the organization's risk management system for analyzing the budgetary function, applying a suitable cost accounting method, finalizing or developing KPIs for various departments and employees improve the accuracy of budgeting.

Key words: budgeting, efficiency, KPI, risk, control, strategy, budgeting problems.

Масштабные санкции повлияли на российскую экономику. Экономическое состояние производственных предприятий оказывает важное влияние на потребителей и мощь государства. В соответствии с Указом Президента Российской Федерации 07.05.2018 г. необходимо обеспечить «вхождение Российской Федерации в число пяти крупнейших экономик мира, обеспечение темпов экономического роста выше мировых при сохранении макроэкономической стабильности, в том числе инфляции на уровне, не превышающем 4 процентов и создание в базовых отраслях экономики, прежде всего, в обрабатывающей промышленности и агропромышленном комплексе, высокопроизводительного экспортно-ориентированного сектора, развивающегося на основе современных технологий и обеспеченного высококвалифицированными кадрами»[2]. Губернатор Санкт-Петербурга А.Д. Беглов выразил уверенность, что в условиях санкций на Санкт-Петербург ложится особая ответственность за развитие высокотехнологичных отраслей и налаживание выпуска новых видов продукции. Для предприятий, которые открывают новые производства, вводятся налоговые и иные механизмы поддержки, расширяются программы кредитования, принимаются дополнительные меры по снижению налоговой нагрузки[4].

Руководству организаций, как правило, необходимо как находить новые подходы к повышению эффективности работы, так и непрерывно следить за передовыми технологиями и инновационными решениями в производстве[8,10]. Корректное управление затратами имеет значительную роль в функционировании предприятия и является одним из способов получения конкурентного преимущества[12]. Управление персоналом в цифровой индустрии стало неразрывно связано с открытыми инновациями, поскольку все больший упор делается на поиск талантов, наиболее подходящих для конкретной организации, и на контроль ситуации в быстро меняющейся среде[14]. Новый

способ отражения показателей финансового анализа в рамках стерео-учета значимы для принятия управленческих решений [11].

Для успешного воплощения поставленных задач и преодоления кризисных явлений система бюджетирования на предприятиях должна быть направлена на поддержание стабильности предприятий в долгосрочной перспективе. Бюджетирование предполагает оперативное планирование, оценку эффективности, информирование о целях и формирование стратегии. Большое влияние на бюджетирование оказывает организационная стратегия и структура, целевая сложность и бюджетные приоритеты. Уникальность каждого предприятия подразумевает уникальность бюджетирования. Эффективность различных причин бюджетирования связана с относительно разными характеристиками бюджета (такими как выбор целевой сложности, степень участия в процессе составления бюджета и степень внимания к достижению бюджетных целей)[15]. Схематично процесс бюджетирования можно представить следующим образом (Рис.1)

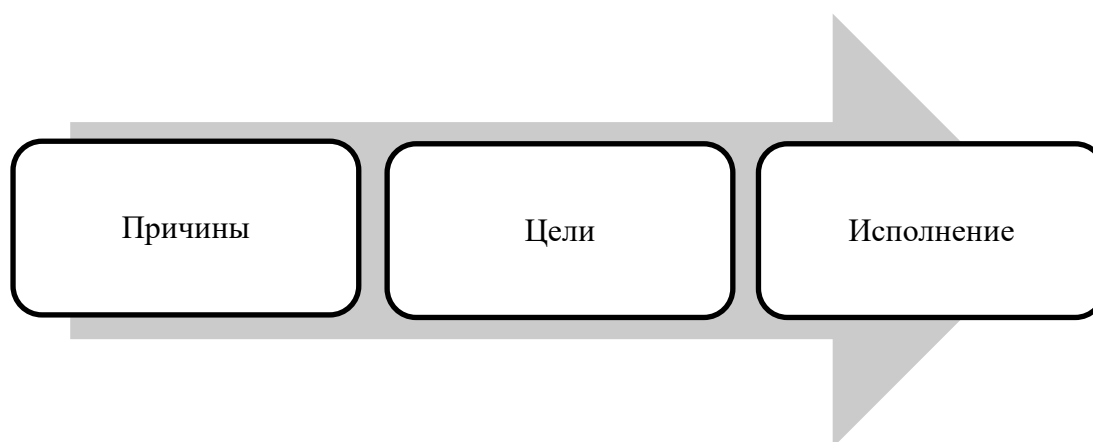


Рис. 1 – Процесс бюджетирования на предприятии

Независимо от применяемого метода бюджетирования, обязательно взаимодействие системы бюджетирования со Стратегией предприятия. Для глубокого понимания миссии, роли предприятия, а также анализа ее корпоративных и операционных целей, необходимо познакомиться со Стратегией развития предприятия. Эта информация является основополагающей для развития и совершенствования системы бюджетирования предприятия. Основываясь на данной информации, изучается состояние бизнес-процессов

предприятия. Проводя анализ, следует выявить проблемные зоны, на которых следует сфокусироваться, прежде чем проводить мероприятия, направленные на совершенствование системы бюджетирования. Тенденции развития бюджетирования на промышленных предприятиях имеют схожие стадии: внедрение системы, ее развитие и непрерывное совершенствование. Проблемой большинства предприятий является отставание системы управленческого учета от современных задач и потребностей развития [13]. Типовые проблемные зоны бюджетирования, характерные для производственных предприятий, представлены в табл. 1.

Таблица 1

Типовые проблемы бюджетирования, характерные для производственных предприятий

Проблема	Описание проблемы
Недостаточная координация бюджетного процесса со стороны органов высшего управления (Совета директоров, Правления и проч.)	Слабая активность органов управления в системе бюджетирования и ее исполнении.
Отсутствие практики работы с хорошо структурированной и действенной системой бюджетирования у руководителей высшего звена управления.	Слабость «лидерства», недостаточное понимание роли бюджетирования для управления предприятием, личностная неготовность к серьезным преобразованиям, недостаточность вовлечения ключевых сотрудников в процесс бюджетирования, отсутствие делегирования полномочий при принятии решений.
Недостаток знаний о значимости бюджетирования у сотрудников	Отсутствие понимания роли бюджетирования у сотрудников, недостаток разъяснительной работы, перегруз сотрудников громоздкими таблицами с избыточной информацией при составлении плановых и отчетных данных.
Большие ожидания при минимальных (ограниченных ресурсах) вложениях	Ожидание собственниками (акционерами) быстрых и значительных результатов в короткие сроки.
Конфликт интересов различных служб предприятия	Недостаточно четко проработаны, описаны и задокументированы бизнес-процессы, нет четких разграничений по выполняемым функциям, и, как следствие, возможно невыполнение поставленных задач в срок.

Отдаленность корпоративного управления от системы бюджетирования	Минимальная заинтересованность корпоративных органов управления (Совета Директоров, Наблюдательного Совета) отведению системе бюджетирования как лидирующей функции в управлении предприятием.
Отсутствие КПЭ (схема план-факт) для всех уровней (подразделений) организационной структуры.	Отсутствие разработанных КПЭ либо КПЭ предприятия не увязаны с КПЭ структурных подразделений (ключевых сотрудников).
Отсутствие обратной связи и неприятие изменений	Недостаточное и несвоевременное предоставление информации об операционных бюджетах и несвоевременное предоставление обратной связи всем участникам бюджетирования об остатках лимитов по каждой бюджетной статье.
Корпоративная культура не достаточно развита	Уровень корпоративной культуры не соответствует эталонной, недостаточно внимания уделяется вопросам соответствия индивидуальных ценностей корпоративным. Не наблюдается отождествления себя «как части организации», нацеленных на достижение общих целей.
Неприятие изменений со стороны сотрудников	Сотрудники оценивают все изменения как дополнительную нагрузку, не имеющих практического применения.

Для успешного развития бюджетирования и достижения стратегических целей предприятия важно создать такую систему взаимодействия, которая позволит управлять деятельностью каждого сотрудника и эффективностью предприятия в целом. Чтобы увеличить точность и полноту планирования, повысить эффективность бюджетирования, предпринимаются следующие этапы (Рис.2):

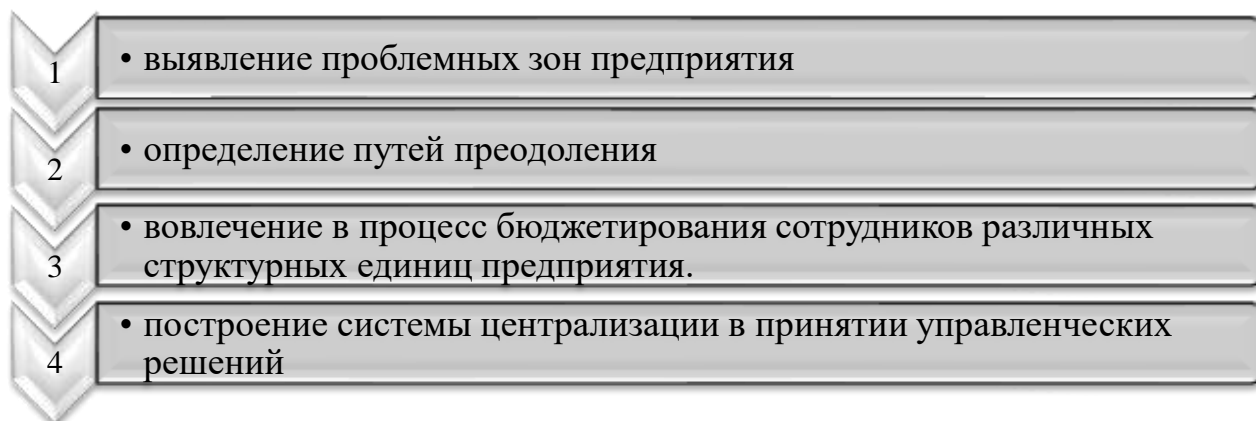


Рис. 2 – Этапы бюджетирования

После проведенных действий, для решения перечисленных задач на предприятиях считается наилучшей практикой подготовка внутренних регламентных документов, например, Программы совершенствования и развития системы бюджетирования (далее-Программа). Финальная цель – достигнуть заданных Стратегией результатов. Базовые мероприятия Программы включают следующее:

1. Система бюджетирования встраивается в Стратегию предприятия. Согласовываются миссия, корпоративные цели и операционные задачи предприятия в кратко, средне и долгосрочной перспективе.

2. Разрабатываются или корректируются Ключевые Показатели Эффективности (КПЭ) предприятия и на их основе разрабатываются КПЭ ключевых сотрудников, ведущих подразделений. Следует применять признанные и оригинальные методы и подходы для проведения оценки персонала, учитывая специфику различных групп работников. Построить чёткую и прозрачную систему мотивации позволит принимать ответственные решения по вознаграждениям, ротации и перемещению персонала, определять необходимость обучения и развития[5].

3. Создается матрица функциональных полномочий руководителей различных уровней ответственности.

4. Проводится информирование персонала о стратегических направлениях развития, основных целях и задачах предприятия на регулярной основе.

5. Формируется эффективная система сбора и обработки информации с целью объективного определения степени достижения поставленных задач.

6. Отслеживаются внешние и внутренние изменения, своевременно вносятся необходимые коррективы в систему управления результативностью, систему показателей и поставленные цели.

7. Проводятся организационные преобразования с целью уточнения функций подразделений и более четкой аллокации затрат (функциональный подход).

8. Цели разрабатываются «сверху вниз» для обеспечения связи со стратегией и «снизу-вверх» для достижения релевантности конкретным мероприятиям. Взаимодействие руководителей и подчиненных принципиально важно и ценно для достижения стратегических целей предприятия.

9. Проводится детальное описание бизнес-процессов предприятия с целью идентификации проблемных зон. Это должно стать основой для внедрения автоматизации в технологические, конструкторские, производственные и учетно-аналитические процессы, а также определить какие именно методы (или их комбинацию) бюджетирования следует применить в конкретном предприятии.

10. Внедряется ERP-система, или при ее наличии, дорабатывается до желаемого уровня.

11. Системы внутреннего аудита и контроля и системы управления рисками, фокусируется на регулярном анализе бюджетной функции.

12. Утверждаются сроки и в бюджет включаются затраты на внедрение новых подходов бюджетирования.

Программа направлена на совершенствование бюджетирования. Ее цель - быть не разъединяющим элементом различных функций (финансовой, контрольной, производственной, контрольной), а объединяющей их в единое целое, и служить базой для эффективного управления предприятием посредством системы бюджетов. В зависимости от зрелости управления организации сроки реализации мероприятий могут реализовываться в различных временных интервалах. Важно обозначить сроки, назначить ответственных лиц и отслеживать реализуемость утвержденных мероприятий.

Дальнейшие исследования в этом направлении помогут развивать пути преодоления различных проблем, повышая точность бюджетирования в организации.

Библиографический список:

1. Прогноз долгосрочного социально – экономического развития российской федерации на период до 2030 года
<http://static.government.ru/media/files/41d457592e04b76338b7.pdf>

2. Указ Президента Российской Федерации 07.05.2018 г. «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации до 2024 года» (с изменениями и дополнениями).

3. Федеральный закон о стратегическом планировании в Российской Федерации – № 172-ФЗ от 28 июня 2014 г. (с изменениями и дополнениями).

4. Петербург продолжит поддержку высокотехнологичных предприятий
<https://www.gov.spb.ru/press/governor/247947/>

5. Валебникова, О.А. Особенности оценки человеческого капитала в наукоемких предприятиях при реализации инновационно-ориентированных стратегий / О.А. Валебникова, О.В. Калинина, Н.В. Валебникова // Российский экономический интернет-журнал. – 2019. – № 2. – С. 16. – EDN KGLLHB.

6. Ковалев, В.В. Корпоративные финансы и учет: понятия, алгоритмы, показатели : Учебное пособие / В. В. Ковалев, В. В. Ковалев. – 3-е издание, переработанное и дополненное. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью «Проспект», 2019. – 992 с. – ISBN 978-5-392-30311-3. – EDN NHDVXY.

7. Ковалев, В.В. Финансовый менеджмент: логика становления научного направления / В.В. Ковалев // Science SPbU-2020: Сборник материалов Международной конференции по естественным и гуманитарным наукам, Санкт-Петербург, 25 декабря 2020 года / Санкт-Петербургский государственный университет. – Санкт-Петербург: ООО «Скифия-принт», 2021. – С. 947-948. – EDN SKVLVI.

8. Осыка, П.В. Систематизация научных подходов к классификации бюджетов и методов / П.В. Осыка, Н.Г. Викторова // Бизнес. Образование. Право. – 2022. – № 1(58). – С. 13-18. – DOI 10.25683/VOLBI.2022.58.108. – EDN EFXIUP.

9. Отрубянникова, П.В. Организация процесса бюджетирования на предприятии: информационно-технологическая составляющая / П.В. Отрубянникова, Н.Г. Викторова // Экономические и управленческие технологии XXI века: теория и практика, подготовка специалистов: Материалы методической и научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 20 ноября 2020 года / Под редакцией Т.Р. Терешкиной. – ВЫСШАЯ ШКОЛА ТЕХНОЛОГИИ И ЭНЕРГЕТИКИ: Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна, 2020. – С. 46-50. – EDN MPAJNF.

10. Попов, А.И. Технологические аспекты струйной электролитно-плазменной обработки / А.И. Попов, А.И. Попова, Д.А. Попова // Научно-технические ведомости СПбПУ. Естественные и инженерные науки. – 2019. – Т. 25. – № 4. – С. 54-70. – DOI 10.18721/JEST.25405. – EDN FVPLWU.

11. Симанкова, М. В. Возможности финансового анализа в рамках модели стерео-бухгалтерии / М.В. Симанкова, Е.Р. Антышева // Экономика, управление и образование: Материалы II Национальной научно-практической конференции, Улан-Удэ, 25 октября 2019 года. – Улан-Удэ: Восточно-Сибирский государственный университет технологий и управления, 2019. – С. 206-210. – EDN TUHNZS.

12. Стрекалов, В.А. Методы управления затратами на российских и зарубежных предприятиях / В.А. Стрекалов, С.А. Черногорский // Фундаментальные и прикладные исследования в области управления, экономики и торговли : Сборник трудов Всероссийской научно-практической и учебно-методической конференции. В 4 ч, Санкт-Петербург, 01–04 июня 2021 года. – Санкт-Петербург: ПОЛИТЕХ-ПРЕСС, 2021. – С. 505-511. – EDN UBPMRC.

13. Суреева Марина Николаевна, Павлов Анатолий Павлович Проблемы внедрения бюджетирования на промышленных предприятиях // Вестник евразийской науки. – 2011. – №3 (8). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-vnedreniya-byudzhetrovaniya-na-promyshlennyh-predpriyatiyah> (дата обращения: 24.10.2022).

14. Digital Technologies For Personnel Management: Implications For Open Innovations / S.Y. Barykin, I.V. Kapustina, O.A. Valebnikova [et al.] // Academy of Strategic Management Journal. – 2021. – Vol. 20. – No SpecialIssue2. – P. 1-14. – EDN XTZOTR.

15. Hansen, Stephen C, and Wim A Van der Stede. 2004. «Multiple Facets of Budgeting: An Exploratory Analysis» Management Accounting Research 15 (4): 415–39. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.mar.2004.08.001>.

16. Rodionov D.G., Nikolova L.V, Litvinenko A.N. (2017) Sustainability of the business in the conditions of globalization//Proceedings of the 30th International Business Information Management Association Conference, IBIMA 2017 – Vision 2020: Sustainable Economic development, Innovation Management, and Global Growth, IBIMA. – 2017 – c. 417-421.

References:

1. Forecast of the long-term socio-economic development of the Russian Federation for the period up to 2030 <http://static.government.ru/media/files/41d457592e04b76338b7.pdf>

2. Decree of the President of the Russian Federation of 07.05.2018 «On the national goals and strategic objectives of the development of the Russian Federation until 2024» (with amendments and additions).

3. Federal Law on Strategic Planning in the Russian Federation – № 172-FZ dated June 28, 2014 (as amended).

4. St. Petersburg will continue to support high-tech enterprises <https://www.gov.spb.ru/press/governor/247947/>

5. Valebnikova, O.A., Kalinina, O.V., Valebnikova, N.V. Features of human capital assessment in high-tech enterprises in the implementation of innovation-oriented strategies // Russian Economic Internet Journal. – 2019. – № 2. – P. 16. – EDN KGLLHB.

6. Kovalev, V.V. Corporate finance and accounting: concepts, algorithms, indicators: Textbook / V.V. Kovalev, V.V. Kovalev. – 3rd edition, revised and

enlarged. – Moscow: Limited Liability Company «Prospekt», 2019. – 992 p. – ISBN 978-5-392-30311-3. – EDN NHDVXY.

7. Kovalev, V.V. Financial management: the logic of the formation of a scientific direction / V.V. Kovalev // Science SPbU-2020: Proceedings of the International Conference on Natural Sciences and Humanities, St. Petersburg, December 25, 2020 / St. Petersburg State University. – St. Petersburg: LLC «Skifia-print», 2021. – S. 947-948. – EDN CKVLVI.

8. Osyka, P.V. Systematization of scientific approaches to the classification of budgets and methods / P.V. Osyka, N.G. Viktorova // Business. Education. Right. – 2022. – № 1 (58). – S. 13-18. – DOI 10.25683/VOLBI.2022.58.108. – EDN EFXIUP.

9. Otrubyannikova, P.V. Organization of the budgeting process at the enterprise: information and technology component / P.V. Otrubyannikova, N.G. Viktorova // Economic and management technologies of the XXI century: theory and practice, training of specialists: Methodological and scientific materials -practical conference, St. Petersburg, November 20, 2020 / Edited by T.R. Tereshkina. – HIGHER SCHOOL OF TECHNOLOGY AND ENERGY: St. Petersburg State University of Industrial Technologies and Design, 2020. – P. 46-50. – EDN MPAJNF.

10. Popov, A.I., Popova A.I., Popova D.A. Technological aspects of inkjet electrolytic-plasma processing // St. Petersburg Polytechnical University Journal. Natural and engineering sciences. – 2019. – T. 25. – № 4. – S. 54-70. – DOI 10.18721/JEST.25405. – EDN FVPLWU.

11. Simankova, M.V. Possibilities of financial analysis within the stereo-accounting model / M.V. Simankova, E. R. Antysheva // Economics, management and education: Proceedings of the II National scientific and practical conference, Ulan-Ude, 25 October 2019. – Ulan-Ude: East Siberian State University of Technology and Management, 2019. – P. 206-210. – EDN TUHNZS.

12. Strekalov, V.A. Methods of cost management at Russian and foreign enterprises / V.A. Strekalov, S.A. Chernogorsky // Fundamental and applied research in the field of management, economics and trade: Proceedings of the All-Russian scientific, practical and educational -methodical conference. At 4 a.m., St. Petersburg,

01–04 June 2021. – St. Petersburg: POLYTECH-PRESS, 2021. – S. 505-511. – EDN UBPMRC.

13. Sureeva Marina Nikolaevna, Pavlov Anatoly Pavlovich Problems of introduction of budgeting at industrial enterprises // Bulletin of the Eurasian Science. 2011. № 3 (8). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-vnedreniya-byudzhetrovaniya-na-promyshlennyh-predpriyatiyah> (accessed 24.10.2022).

14. Digital Technologies For Personnel Management: Implications For Open Innovations / S.Y. Barykin, I.V. Kapustina, O.A. Valebnikova [et al.] // Academy of Strategic Management Journal. – 2021. – Vol. 20. – № SpecialIssue2. – P. 1-14. – EDN XTZOTR.

15. Hansen, Stephen C, and Wim A Van der Stede. 2004. «Multiple Facets of Budgeting: An Exploratory Analysis» Management Accounting Research 15 (4): 415–39. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.mar.2004.08.001>.

16. Rodionov D.G., Nikolova L.V, Litvinenko A.N. (2017) Sustainability of the business in the conditions of globalization//Proceedings of the 30th International Business Information Management Association Conference, IBIMA 2017 – Vision 2020: Sustainable Economic development, Innovation Management, and Global Growth, IBIMA. – 2017 – с. 417-421.

Для цитирования: Черногорский С.А. Проблемы бюджетирования и пути их преодоления/ Черногорский С.А., Валебникова Н.В., Головкина С.И., Попова А.И. // Российский экономический интернет-журнал. – 2022. – № 4. URL:

© Черногорский С.А., Валебникова Н.В., Головкина С.И., Попова А.И., Российский экономический интернет-журнал 2022, № 4.