**Различия в применении бюджетирования российскими и иностранными компаниями.**

**Чернова Ю.И.,** студент

Научный руководитель **Машинистова Г.Е.,** доцент, к.э.н

ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В. Плеханова»

***Аннотация***

В статье рассматриваются основные различия в применении бюджетирования в РФ и за рубежом. Рассматриваются причины этих различий на основных этапах бюджетирования.

***Ключевые слова:*** управленческий учет, бюджетирование , планирование.

В наши дни трудно представить управление компанией без планирования. В мировой практике среди инструментов финансового планирования долгое время главенствует бюджетирование. Однако оно, по-прежнему, остается слабым местом управления бизнесом большинства российских предприятий в области промышленности, строительства, страхования, банковской сферы, торговли и т.д. Чтобы разобраться в причине неудачного опыта бюджетирования, я рассмотрела в своей статье различия в подходе применения бюджетирования между российскими и иностранными компаниями.

Бюджетирование описывает ряд параметров, которые можно объединить в следующие группы: цели, принципы, этапы внедрения, информационное пространство и программное обеспечение. Исключим те из них, которые являются единообразными для российской и зарубежной практики управления. Так, руководитель любой компании по средствам бюджетирования стремится решить задачи оптимизации ресурсов и бизнес-процессов, обеспечить планируемость и прозрачность финансовых потоков, контроль за деятельностью ключевых подразделений и ответственных исполнителей, мотивированность сотрудников на решение задач, стоящих перед компанией. Достижению этих целей, как правило, предшествует два основных этапа:

* разработка и внедрение системы бюджетирования;
* непосредственно ее реализация.

В рамках первого этапа осуществляется формирование финансовой структуры с выделением центров финансовой ответственности, центров затрат и центров прибыли, определяется структура бюджетов, разрабатывается методика планирования бюджетных показателей, бюджетный регламент, внутренняя нормативная документация. Реализация системы бюджетирования с технологической точки зрения также выглядит достаточно стандартно: планирование доходов и расходов компании по месту их возникновения, консолидация бюджетной информации в сводные финансовые бюджеты, исполнение плановых показателей и учет фактических, контроль и анализ исполнения бюджетов.

Понятно, что от степени автоматизации каждого этапа во многом зависит эффективность всего процесса бюджетного планирования. Качество программных продуктов, используемых российскими компаниями для оптимизации бюджетирования, существенно отличается от качества программного обеспечения, внедряемого на развитых рынках. Однако актуальность технологического перевооружения стала настолько очевидна, что автоматизация даже самых консервативных предприятий, по всей вероятности, является всего лишь вопросом времени. Совсем иначе дело обстоит с принципами, на основе которых строятся системы бюджетного планирования. Руководители, рассматривая бюджетирование скорее как инструмент сбора и обработки данных, а не как метод управления компанией, используют для его внедрения привычные и удобные им принципы и подходы. Между тем принципы бюджетирования оказывают на всю систему такое же влияние, как, например, корневая система на здоровье, красоту и плодовитость растения. И, следовательно, получение желаемого экономического эффекта при отсутствии верных установок так же невозможно, как сбор богатого урожая с дерева с больными корнями.

Один из основных принципов бюджетирования – реализация его «снизу». Это означает, что планирование осуществляется не в планово-финансовых отделах, а в подразделениях компании, являющихся реальным источником возникновения доходов и расходов. Такая технология – следствие особого знания, которым владеют иностранные собственники. Оно заключается в понимании истинной значимости человека для компании, признании степени его влияния на конечный результат. Причем характер влияния может быть как позитивный, так и разрушительный. Для того чтобы направить человеческий потенциал на развитие и процветание компании и получать от его использования желаемые «дивиденды», необходимо прилагать определенные усилия.

Российские руководители зачастую решают подобные задачи посредством приумножения контролирующих должностей, издания невероятного количества приказов и распоряжений, дополнения должностных инструкций новыми обязанностями и так далее. Иностранные руководители исследуют особенности человеческой натуры и, осознавая бессмысленность борьбы с ней, берут ее в союзники. Они хорошо понимают, что человек только тогда вкладывает в работу максимум своих умений, когда ощущает себя важной составляющей процесса, когда относится к объекту приложения своих усилий как к своему собственному. Для того чтобы добиться подобного эффекта, не обязательно делать его совладельцем бизнеса или повышать его заработную плату до уровня топ-менеджера (хотя, безусловно, денежное вознаграждение должно быть адекватно выполняемой работе).

Существует ряд приемов, позволяющих мотивировать исполнителя на продуктивную деятельность в корпоративных интересах без сверхъестественных финансовых вложений. Наиболее эффективные из них легли в основу вышеназванного принципа бюджетирования. Так, передача менеджеру полномочий по планированию значений бюджетных статей превращает его из заурядного наемного работника в организатора пускай небольшого, но своего пространства. Таким образом, исполнитель реализует потребность в самостоятельном принятии решений, влиянии на процессы, участником которых он является, использовании своего потенциала. Принятие менеджером ответственности за исполнение бюджетных показателей побуждает его экономно и бережно использовать необходимые для этого ресурсы и стимулирует к достижению наилучших результатов своей деятельности. Причем возможность отвечать за выполнение только тех статей, на значение которых он может оказывать непосредственное влияние, имеет определяющее значение. В результате компания получает наиболее реалистичные прогнозы своей деятельности и надежную команду, ориентированную на их наилучшее осуществление.

Бюджетирование в РФ, как было уже отмечено, внешне выглядит очень похоже: доходы и расходы также планируются по месту формирования, а за ключевыми менеджерами закрепляется ответственность за их исполнение. Только вместо мотивации оно прибавляет сотрудникам головную боль и молчаливое негодование. Причина заключается в так называемом «двойном стандарте», когда передача ответственности только декларируется руководством, но фактически не осуществляется. Для того чтобы решить эту проблему, недостаточно просто провозгласить новые принципы. Необходимы перемены в сознании и образе мыслей сотрудников всех уровней компании. Исполнители должны освободиться от рабской психологии, ограничивающей реализацию их возможностей и препятствующей проявлению инициатив. А руководители – признать состоятельность следующих тезисов.

* Сэкономленные на заработной плате средства – копейки по сравнению с упущенной выгодой от грамотного использования человеческих ресурсов.
* Заботиться о персонале, давать ему возможность реализовывать свои социальные потребности, наделять его правами и ответственностью, вкладывать в него средства – не благотворительность, а выгодный экономический расчет.
* Финансовое состояние компании зависит от эмоционального состояния ее сотрудников, их степени вовлеченности в производственный процесс и заинтересованности в конечном результате.
* По мере создания этих важнейших предпосылок реализация процесса бюджетирования на вашем предприятии будет приобретать осмысленность и экономическую целесообразность.

**Список литературы**

1. Бюджетирование и управленческий учет в коммерческом банке : учеб. пособие / Ю. Б. Бубнова, М. Е. Горчакова. – Иркутск : Изд-во БГУЭП, 2015. – 92 с
2. Санин М.К. Управленческий учет: Учебное пособие. — СПб : СПбГУ ИТМО, 2010. — 80 с.
3. Бюджетирование как современный управленческий инструмент стратегического и текущего планирования.// Стаханова Е.В.- Вестник Астраханского государственного университета, 2006.