

## Бюджетирование на предприятии

*Кондратьева О.В., к.н.э., доцент*

*Маркосян А.Т., магистр кафедры*

*«Менеджмента и маркетинга»*

*ФГБОУ ВО «Омский государственный аграрный университет имени  
П.А. Столыпина»*

*[ov.kondrateva@omgau.org](mailto:ov.kondrateva@omgau.org)*

*[at.markosyan18z38@omgau.org](mailto:at.markosyan18z38@omgau.org)*

*Россия, Омск*

**Аннотация.** В статье рассматриваются сущность бюджетирования, классификация бюджетов, этапы бюджетирования и их содержание, организация бюджетирования на предприятии.

**Ключевые слова:** бюджетирование, бюджетное планирование, управление предприятием, бюджет.

Актуальной задачей любого предприятия на современном этапе является повышение его конкурентоспособности. Это связано с ужесточением конкурентной борьбы и резким ограничением внешних ресурсов. Бюджетирование является первым этапом разработки системы регулярного экономического управления и способствует оптимизации финансовых потоков и ресурсов общества, что позволяет значительно снизить их объем и потребность в них, себестоимость и повысить конкурентоспособность предприятия. Бюджетирование является одним из современных и эффективных инструментов управления предприятием.

В литературе нет единого подхода к определению понятия бюджетирования.

Бюджетирование есть система планирования и контроля ресурсов организации и результатов её деятельности в разрезе центров ответственности, анализа перспективных и уже имеющихся ресурсов и результатов деятельности в целях эффективного управления бизнес-процессами [1].

Так же можно определить бюджетирование как элемент ресурсного обеспечения управленческого учета, включающего стадии разработки, исполнения, контроля, анализа и корректировки бюджетов по центрам финансовой ответственности [2].

Часто вместо термина «бюджетирование» употребляют термин «бюджетное управление». Бюджетное управление – это оперативная система управления предприятием по центрам ответственности через бюджеты [3].

Резюмируя точки зрения различных авторов, можно рассматривать бюджетирование с точки зрения системного процесса, как совокупность

элементов взаимодействующих на этапах подготовки, организации и контроля общего бюджета предприятия, а также бюджетов отдельных подразделений с целью разработки и принятия оптимальных управленческих решений в целях эффективного функционирования организации.

Сущность бюджетирования состоит в разработке взаимосвязанных планов производственно-финансовой деятельности организации, ее подразделений исходя из текущих и стратегических целей функционирования, контроля за выполнением этих планов, в корректирующем воздействии на отклонения от параметров их исполнения.

Бюджетирование предполагает составление ряда бюджетов. То есть именно бюджет является инструментом процесса бюджетирования.

Бюджет – это определенный план, сформулированный в стоимостных величинах, который с определенной степенью обязательности выполнения задается структурной единице с полномочиями принимать решения на определенный временной период в рамках этого бюджета [4].

Можно выделить следующие классификационные признаки бюджетов предприятия:

- по объему бюджетирования (бюджет предприятия, бизнес-процесса, проекта и подразделения);
- по целям и задачам планирования (текущий и перспективный);
- по периоду (краткосрочный, среднесрочный, долгосрочный);
- по способу планирования (дискретный, скользящий);
- по принципу построения (снизу вверх, сверху вниз);
- по степени обобщения (генеральный и частный);
- по механизму использования (статистический, гибкий);
- по широте номенклатуры затрат (комплексный, функциональный);
- в зависимости от единиц измерения (стоимостной, натурально-стоимостной);
- по степени детализации информации.

Бюджетирование как процесс представляет собой совокупность последовательных этапов составления и реализации бюджета в практической деятельности предприятия. Бюджетирование не ограничивается лишь стадией составления сводного бюджета и представляет собой замкнутый контур финансового управления, включающий несколько этапов.

Целесообразно выделить следующие этапы бюджетирования:

- анализ исполнения бюджета прошлого года;
- разработка проекта сводного бюджета;
- утверждение проекта бюджета и включение его в структуру научно обоснованного бизнес-плана организации;
- исполнение бюджета по итогам текущего года.

Первый этап представляет собой анализ исполнения бюджета прошлого года и заключается в установлении общих целей развития организации. Особое внимание при этом уделяется оценке выполнения планов прибыли и рентабельности.

Второй этап (стадия разработки проекта бюджета) заключается в

составлении предварительного проекта бюджета на очередной плановый год. На этом этапе оценивается производственная программа (ее качественные и количественные параметры, изменения ценовой и кредитной политики) и определяется новый производственный потенциал организации на основе анализа рациональности использования активов, освоения новых технологий и видов продукции. Составленный предварительный проект бюджета корректируется в связи с изменением внешних и внутренних условий.

Третий этап (стадия утверждения) сводится к составлению окончательного проекта бюджета и включения его в структуру бизнес-плана предприятия. Утвержденный бюджет рассматривается как руководство к действию.

Четвертый этап – анализ исполнения бюджета по итогам года. На этом этапе делается анализ финансового состояния предприятия, на основе которого вносятся необходимые коррективы в тактику и стратегию экономического развития организации.

Рассмотрим процесс бюджетирования на примере АО «Центральное конструкторское бюро автоматики» (АО «ЦКБА»), г. Омск (рис. 1).

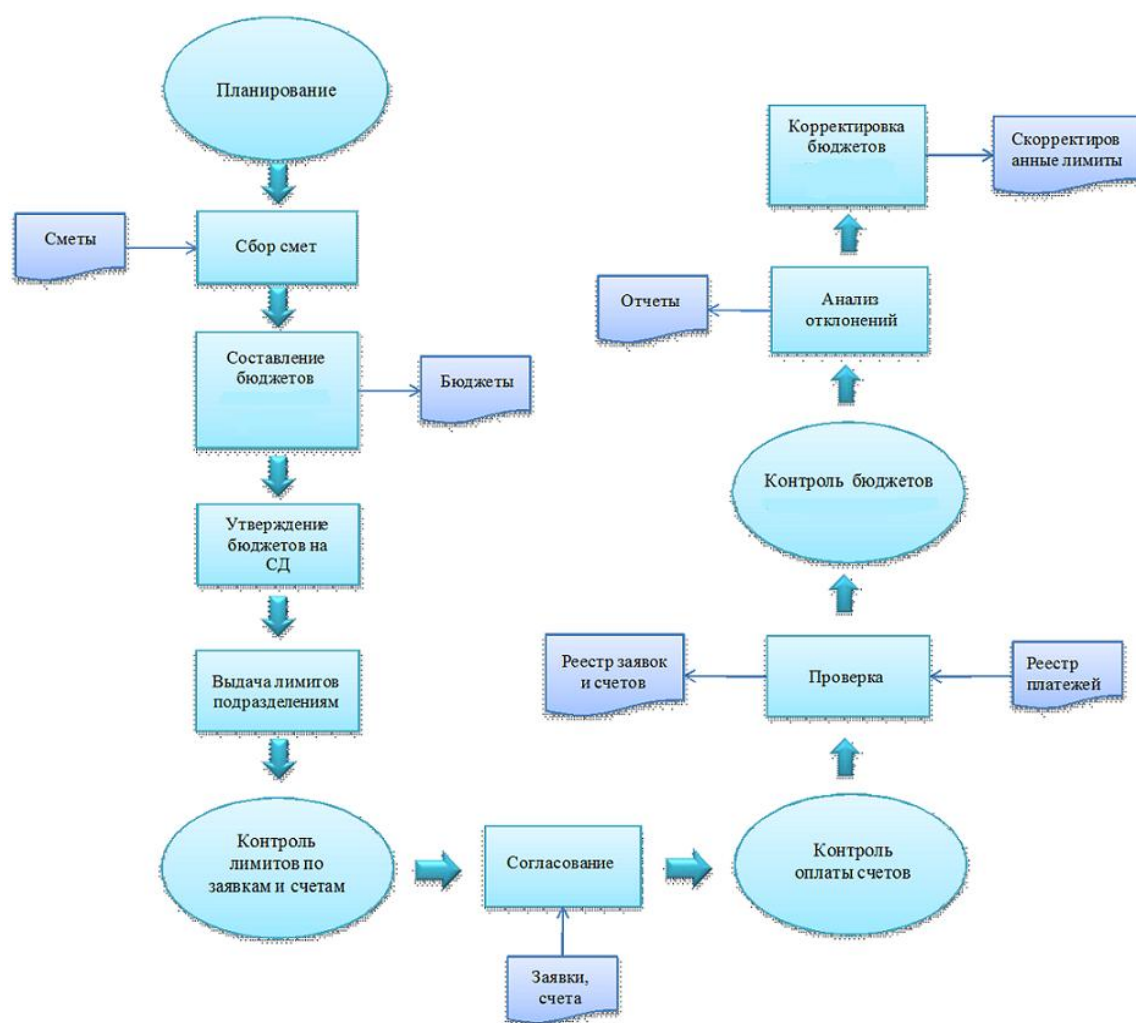


Рисунок 1 - Процесс бюджетирования на АО «ЦКБА»

Под бюджетированием на предприятии понимается процесс планирования деятельности предприятия на будущий период в формате бюджетов, контроль их исполнения, план - факторный анализ.

Целью бюджетного планирования на предприятии является повышение эффективности деятельности. Одним из основных критериев эффективности является превышение доходов предприятия над его затратами.

Бюджетирование в АО «ЦКБА» осуществляется бюро бюджетного планирования отдела финансового - экономического управления (ОФЭУ).

Установленный период планирования составляет три года, в том числе бюджетный период - один год (следующий за отчетным) и плановый период - два года, следующие за бюджетным периодом. Шаг бюджетного планирования устанавливается в один календарный месяц.

Годовое планирование осуществляется в соответствии с Программой инновационного развития АО «ЦКБА».

Бюджетное планирование на предприятии осуществляется в IV этапа: на I этапе:

- ключевых показателей деятельности предприятия, которые формируются как на долгосрочный период (3-5 лет), так и на краткосрочный период (1 год) с разбивкой на еще меньшие периоды (кварталы).

на II этапе:

- заявок подразделений, в которых отражается потребность подразделений в ресурсах для выполнения закрепленных за ними процессов;
- сводных бюджетов, в которых объединяются процессы предприятия и отражаются основные направления его функционирования.

на III этапе:

- утверждение главных бюджетов;

на IV этапе:

- пояснительных записок об исполнении главных бюджетов.

В срок до 1 августа на предприятии издается приказ о начале бюджетного планирования на будущий календарный год.

Всем подразделениям, участвующим в бюджетном планировании, необходимо учитывать фактическое исполнение бюджетов в текущем году за 8 месяцев и ожидаемое выполнение бюджетов до конца года. С учетом этих данных необходимо составить ожидаемый бюджет по итогам текущего года.

ОФЭУ осуществляет свод данных в мастер - бюджеты. Они рассматриваются и согласовываются заместителем генерального директора по финансам, который может согласовать бюджеты или отклонить в случае несогласия с конкретной плановой информацией или недостижимости плановых целевых показателей. Мастер - бюджеты утверждаются генеральным директором.

Генеральный директор доводит до ОФЭУ утвержденные Советом директоров бюджеты предприятия. ОФЭУ направляет в подразделения

лимиты на год с разбивкой по месяцам. Все бюджеты принимаются к исполнению. На этом завершается процедура годового планирования.

Подразделения должны вести свою деятельность в рамках выделенных лимитов.

ОФЭУ также осуществляет корректировку утвержденных годовых бюджетов на основании информации о финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

Процедура исполнения бюджетов включает систему отчетности об исполнении бюджетов и план - факторный анализ выполнения плановых показателей деятельности предприятия с пояснением причин отклонения.

Отчеты об исполнении бюджетов готовятся по итогам каждого месяца, квартала, года. Фактические бюджеты формируются на основании системы бухгалтерского и налогового учета.

В соответствии со стандартами АО «ЦКБА» контроль за реализацией процесса бюджетирования на всех уровнях возлагается на ответственных исполнителей этих бюджетов.

Проведенный анализ процесса бюджетирования в АО «ЦКБА» позволил выявить ряд проблем, которые снижают эффективность данного вида деятельности. Рекомендации по решению данных проблем представлены в таблице 1.

Таблица 1 - Проблемы и рекомендации

Выявленные проблемы	Предлагаемые пути их решения
Недостаточная аналитическая часть информационного обозначения	Разработка единых стандартизированных форм для подразделений
Разногласие и длительность процедур согласования при утверждении бюджетов	Введение электронного документооборота для подразделений при составлении бюджетов, электронной цифровой подписи для исполнителей
Отсутствие чекой регламентации согласованности действий сотрудников между различными подразделениями	Ужесточение регламентации бюджетного процесса, пересмотр существующих стандартов предприятия по бюджетированию
Сознательное закладывание в бюджеты больших расходов, чем фактически ожидается	Усиление контроля за исполнением бюджетов внутри подразделений

## Список литературы:

1. *Гостеева О.В.* Особенности бюджетирования и анализ эффективности услуг предприятий грузового железнодорожного транспорта: Дис. ... канд. экон. наук: 08.00.12. – М., 2014. – С. 15.
2. *Мухина Е.Р.* Теоретические аспекты бюджетирования как элемента ресурсного обеспечения управленческого учета / Е.Р. Мухина // Вестник пермского университета. – 2014. – №1 (20). – С. 71.
3. *Добровольский Е.* Бюджетирование: шаг за шагом / Е. Добровольский, Б. Карабанов, П. Боровков [и др.] – СПб. : Питер, 2014. – 480 с.
4. *Хасанова В.Ф., Корзоватых Ж.М.* Понятие и сущность бюджетирования в современных условиях // Вестник ГУУ. 2016. №2. – С. 134-140.