

УДК 658.5 (7)

**ПРОБЛЕМЫ ПОСТАНОВКИ СИСТЕМЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ
НА ПРЕДПРИЯТИИ**

Исаева Мадина Мусахановна
бакалавр 2 года обучения
направления «Торговое дело»
научный руководитель

Ибрагимова Аминат Хабибуллаевна
Дагестанский государственный университет
Россия, Махачкала
aminat.1967@mail.ru

Бюджетирование в переводе с английского означает планирование и разработку бюджетов. Бюджетирование - это процедура составления и принятия бюджетов. Она является одним из составляющих системы финансового управления, предназначенного для оптимального распределения имеющихся ресурсов предприятия.

В рыночной экономике стало необходимостью составление плана стратегического развития. Причем стратегическое развитие основывается не на основе статистических данных и их проекции на будущее. Она базируется на видении того, какой должна стать компания через определенное время. В процессе достижения поставленных целей возможны отклонения от заданного маршрута. Вот поэтому предприятию приходится просчитывать различные варианты своих дальнейших действий. Как любая процедура, бюджетирование должно осуществляться по заранее утвержденным правилам. Появляется необходимость разработки единых правил, на основе которых и будет строиться система бюджетирования. При этом необходимо отталкиваться от единой методологии, оформления табличных форм, разработки финансовой структуры предприятия с выделением центров финансовой ответственности и т. д. Необходимо чтобы разработанные правила заработали. Нередко менеджерам не по душе такое новшество - постановка бюджетирования. Одни воспринимают это просто как дополнительную работу, которую им пытаются навязать. Другие опасаются,

что бюджетирование вскроет недостатки работы их подразделений. Третьи вообще могут не понимать, что от них требуется. Регламент бюджетирования, сам бюджет, система мотивации - все это нужно утверждать внутрифирменными приказами. За их невыполнение сотрудников следует наказывать. Таким образом, вторая составляющая бюджетирования - это организационные процедуры. Третий ключ к успеху - автоматизация всего процесса бюджетирования. На больших предприятиях объем информации огромен. Но каким бы значительным он ни был, обработать его нужно вовремя. В современном бизнесе вчерашние данные никому не нужны. Необходим анализ сегодняшних показателей и прогноз на завтра, послезавтра, на месяц вперед и т. д. Автоматизация бюджетирования - это автоматизация планирования, автоматизация процедур, расписанных в регламенте по бюджетированию.

Вся процедура бюджетирования должна быть организована таким образом, чтобы на последнем этапе руководство получало следующие основные бюджетные формы: бюджет доходов и расходов, бюджет движения денежных средств, прогнозный баланс. Для эффективного планирования деятельности компании на выходе целесообразно получать все вышеназванные формы бюджетов. Бюджетом доходов и расходов определяется экономическая эффективность предприятия. В бюджете движения денежных средств непосредственно планируют финансовые потоки. А прогнозный баланс отражает экономический потенциал и финансовое состояние предприятия. При отсутствии хотя бы одного из трех бюджетов картина планирования будет неполной.

Для обеспечения сопоставимости и анализа данных разных периодов, процесс бюджетирования должен быть постоянным и непрерывным. Сами периоды должны быть одинаковыми и утверждены заранее. Периоды могут быть самыми разными - неделя, декада, месяц, квартал, год.

Рассмотрим основные правила, соблюдение которых необходимо при внедрении системы бюджетирования.

1. Непрерывность бюджетирования выражается в так называемом скольжении. Существует стратегический период планирования, например пять лет. Бюджет долгосрочного развития представляет собой финансовую часть бизнес-плана.

2. Формы бюджетов должны быть одинаковыми для всех центров финансового учета. Особенно это актуально для холдингов, в состав которых входят различные предприятия. Это необходимо для того, чтобы меньше времени ходило на консолидацию данных, а не на планирование и анализ результатов.

3. С целью экономии ресурсов и контроля за использованием средств все значительные расходы должны детализироваться. Детализация необходима для расходов, доля которых превышает 1% в общей доле расходов. Это необходимо чтобы не позволить менеджерам центров затрат наживаться за счет компании.

4. Прежде чем внедрять бюджетирование, предприятию необходимо создать финансовую структуру. С этой целью в рамках одного подразделения можно выделить разные центры учета (например, по видам продукции или направлениям деятельности).

5. Чтобы исключить возможность искажения информации и усилить контроль за исполнением бюджета, специалисту, анализирующему данные итоговых бюджетных форм, необходим доступ к бюджетам каждого центра финансовой отчетности. Необходим постоянный мониторинг процесса бюджетирования по всем уровням.

6. Все описанные процедуры и принципы должны найти свое отражение в едином для всей компании «Регламенте бюджетирования». В этом документе должны быть определены порядок согласования бюджетов и их консолидации, формы документов, схемы документооборота, а также сроки рассмотрения и принятия решений по всем уровням сбора бюджетной информации.

Сегодня предприятия стимулируют своих менеджеров, путем проверки контроля степени выполнения ими бюджетных показателей. Для этого проводится анализ бюджетных и фактических показателей.

Проведение анализа исключительно по факту исполнения бюджетов не может обеспечить необходимой гибкости, адаптивности организации к быстро меняющимся условиям деловой среды. Зачастую предпринимать какие-либо действия уже поздно. Зафиксированные заранее бюджетные обязательства и стремление только к их исполнению приводит также к неоптимальному использованию ресурсов: на этапе планирования все бюджеты обычно взаимоувязаны. Однако, при некотором отклонении от плана в процессе исполнения возможны перекосы.

Для выполнения бюджетов необходимо заинтересовать все центры финансовой ответственности (ЦФО) в итоговых финансовых результатах деятельности компании. Это существенно экономит транзакционные издержки взаимодействия подразделений в процессе подготовки бюджетных документов.

Ключевым является смещение акцента от всеобъемлющего описания процессов и регламентации процедур, т. е. создания директивных документов, которые устаревают и становятся неактуальными прежде, чем поступают для утверждения генеральному директору, в сторону определения основополагающих принципов. Все сотрудники, вовлеченные в бюджетный процесс, должны четко осознавать и полностью разделять принципы, ценности и ограничения компании.

В условиях такой системы наделение ответственностью и доверие позволяют добиваться лучших результатов и отказаться от указывающего, согласовывающего и контролирующего подхода в пользу горизонтальной самоорганизации на основе имеющейся у ЦФО информации.

Система бюджетирования опирается на организованных людей, способных принимать решения и брать на себя ответственность за них в рамках принципов, ценностей и стратегических ограничений, на которых

основана деятельность предприятия. Наличие высококвалифицированных сотрудников определяет конкурентоспособность компании в новой, быстро изменяющейся бизнес-среде.

Контроль деятельности сегодня является одной из основных задач бюджетного процесса. Его следует осуществлять путем проведения в режиме реального времени анализа совокупности результатов деятельности, на основании прозрачных информационных потоков. При этом должны соблюдаться требования по обязательному отражению всех фактов и ожидаемых результатов хозяйственной деятельности в информационной системе предприятия, которая должна быть всеобъемлющей, высоко оперативной и полностью прозрачной для всех сотрудников. Все перечисленное обеспечит своевременность реакции на изменяющиеся условия внешней среды.

Список литературы

1. Ивашкевич В.Б. Бухгалтерский управленческий учет: Учеб.для вузов. – М.: Экономистъ, 2003. – 474-475с.;
2. Ибрагимова А.Х. Проблемы учета и анализа затрат при осуществлении геологоразведочных работ и пути их оптимизации // Международный бухгалтерский учет №22 (220). – 21-29с.