

Зкриева Л.И.

Студент магистратуры

3 курс, Финансовая аналитика и управление рисками

БашГУ,

Россия, г. Уфа

Курбанаева Л.Х.,

Кандидат экономических наук, доцент

Башкирский государственный университет

Россия, г. Уфа

БЮДЖЕТИРОВАНИЕ В СИСТЕМЕ ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

Аннотация: В статье рассматриваются понятия финансового планирования и бюджетирования как инструмента и основополагающего элемента финансового планирования. Представлены различные подходы к определению сущности бюджетирования. Рассматриваются назначение, функции данного понятия, а также его достоинства и недостатки. Дается описание этапов постановки системы бюджетирования на предприятии.

Ключевые слова: финансовое планирование, бюджетирование, управление финансами, бюджет, бюджетный цикл, бюджетный процесс.

Annotation: The article examines the concepts of financial planning and budgeting as a tool and a fundamental element of financial planning. Various approaches to defining the essence of budgeting are presented. The purpose, functions of this concept, as well as its advantages and disadvantages are considered. A description of the stages of setting up a budgeting system at an enterprise is given.

Key words: financial planning, budgeting, financial management, budget, budget cycle, budget process.

Стабильная и эффективная работа предприятия в рыночных условиях возможна лишь с применением современных методов управления финансами. Управление финансами, являясь одним из самых сложных и главных звеньев в системе управления деятельностью организации, определяет положение предприятия на рынке, его устойчивость, конкурентоспособность и прибыльность. Одним из основных направлений повышения результативности финансового управления является совершенствование финансового планирования и контроля организации.

Финансовое планирование нацелено на обоснование стратегии развития предприятия с позиции поиска экономического компромисса между доходностью, ликвидностью и риском, а также определение необходимого объема финансовых ресурсов [5].

С помощью финансового планирования организация может решить три задачи: во-первых, определить будущее предприятия и его структурных подразделений, во-вторых, спроектировать желаемый результат деятельности, в-третьих, выбрать методы и средства (ресурсы), а также последовательность действий, направленных на достижение желаемых результатов. Планирование и контроль результата деятельности предприятия стали невозможными без формирования бюджета как основного инструмента гибкого управления предприятием, обеспечивающего точной, полной и своевременной информацией высшее руководство.

В бюджете предприятия находят свое отражение результаты планирования и контроля в виде плановых и фактических данных и отклонение фактических показателей от плановых [1]. На основе бюджета предприятие:

- разрабатывает стратегию эффективного развития предприятия в условиях конкуренции и нестабильности;
- анализирует;
- контролирует работу всего предприятия и его структурных подразделений.

Поэтому бюджет служит важным инструментом руководства при разработке мероприятий по достижению целей предприятия.

Можно выделить три интерпретации сущности бюджетирования:

- 1) бюджетирование как процесс разработки бюджетов;
- 2) бюджетирование как инструмент финансового планирования, то есть то, с помощью чего осуществляется финансовое планирование;
- 3) бюджетирование- рассматривают варианты определений, в зависимости от того, что является объектом бюджетирования.

Исходя из этого в научных исследованиях финансовое планирование и бюджетирование на предприятиях представлено, в основном, в виде трёх направлений [6]: традиционное финансовое планирование (И.Т. Балабанов, И.А. Бланк, М.И. Бухалков, Д.С. Моляков, В.М. Родионова, М.В. Романовский и др.), классическое бюджетирование по центрам ответственности (С.А. Агапцев, В.В. Бочаров, О.Н. Волкова, Е.Ю. Добровольский, А.Е. Карпов, А.М. Ковалёва, Дж. Хоуп, Дж. К. Шим и др.), процессно-ориентированное бюджетирование (Дж. Антос, И.Б. Немировский, И.А. Старожукова и др.

В зависимости от объекта финансового планирования и системы целей каждое предприятие может иметь свою специфику бюджетирования со своим набором средств.

В процессе формирования бюджета предприятия производятся расчеты, с помощью которых можно в полной мере и своевременно определить сумму средств, необходимых для реализации принятых решений, а также выявить источники поступления этих средств.

Сущность бюджетирования проявляется в функциях, которые оно выполняет (схема 1). Они могут варьироваться исходя из фазы формирования

и реализации. Так, например, в начале отчетного периода бюджет представляет собой план продаж, расходов и других финансовых операций в наступающем периоде. В конце он позволяет сравнивать полученные результаты с плановыми показателями и скорректировать дальнейшую деятельность [7].

Схема 1. Функции бюджетирования



Эффект от применения инструмента бюджетирования проявляется в повышении гибкости предприятия благодаря возможности предвидеть результаты управленческих действий, определить базовые установки для каждого направления деятельности предприятия и рассчитать разные варианты, заранее подготавливая ответные действия на возможные изменения как во внешней, так и во внутренней среде [2].

При реализации бюджетирования на предприятии могут применяться различные методы (табл. 1). Каждый метод имеет свои особенности.

Таблица 1. Методы бюджетирования и их особенности

Метод	Характер взаимодействия разных уровней управления	Особенности
«Сверху вниз»	<p>Менеджеры высшего звена в процессе бюджетирования используют привлечение менеджеров более низшего звена минимально</p>	<p>+ обеспечивается полный учет стратегических задач развития предприятия, минимизация временных затрат</p> <p>+ позволяет согласовать бюджеты отдельных структурных подразделений, дает возможность формировать определенные ключевые целевые задачи по отдельным направлениям: продажи, расходы, выручка и т.д.</p> <p>+ исключается возможность возникновения проблем, связанных с процессами согласования и агрегирования бюджетов;</p> <p>- практически не учитывается позиция менеджеров среднего и низшего звена;</p> <p>- снижается их мотивация на выполнение ключевых задач.</p>
«Снизу вверх»	<p>Предполагается сбор и анализ информации о бюджетах, прошедших путь от исполнителей</p>	<p>+ менеджерами среднего и низшего звена производится процедура согласования и координации ключевых показателей, задействованных в разных бюджетах;</p>

	до высшего руководства	<ul style="list-style-type: none"> - не вполне объективное определение менеджерами ключевых показателей деятельности – занижение доходов и завышение расходов предприятия с целью получения премиального вознаграждения; - большое количество сил и времени уходит на процессы согласования и агрегирования бюджетов разных уровней; - зачастую показатели, предполагаемые к исполнению менеджерами низшего звена кардинально изменяются при рассмотрении их высшим руководством.
«Сверху вниз и снизу вверх»	<p>Менеджеры высшего звена лишь определяют целевые ориентиры и установки, а руководители низших и средних уровней уже непосредственно составляют и согласуют бюджет.</p>	<ul style="list-style-type: none"> + предполагает сочетание элементов, применяемых при первом и втором подходах к бюджетированию; + позволяет избегать отрицательных последствий, описанных выше в первых двух методах.

Можно выделить пять этапов постановки системы бюджетирования в организации:

1. Формирование финансовой структуры – разработка модели структуры, позволяющей установить ответственность за исполнение бюджетов и контролировать источники возникновения доходов и расходов.
2. Создание структуры бюджетов – определение общей схемы формирования сводного бюджета предприятия.
3. Формирование учетно-финансовой политики организации – правил ведения и консолидации бухгалтерского, производственного и оперативного учета в соответствии с ограничениями, принятыми при составлении и контроле (мониторинге) выполнения бюджетов.
4. Разработка регламента планирования, определяющего процедуры планирования, мониторинга и анализа причин невыполнения бюджетов, а также текущей корректировки бюджетов.
5. Внедрение системы бюджетирования – составление операционного и финансового бюджетов на планируемый период, проведение сценарного анализа, корректировка системы бюджетирования по результатам анализа ее соответствия потребностям.

Можно выделить следующие положительные стороны бюджетирования:

- Повышает координацию работы предприятия, способствует процессам коммуникаций;
- Позволяет своевременно вносить корректировки на основе анализа бюджетов;
- Позволяет учитывать опыт составления бюджетов прошлых лет;
- Способствует совершенствованию процесса распределения ресурсов;
- Оказывает положительное воздействие на мотивацию и настрой коллектива.

К недостаткам относят:

- Сложность и дороговизна системы бюджетирования;

- Различное восприятие бюджетов у разных людей на разных уровнях (недостаток квалификации может приводить к искажениям);
 - Сложность доведения бюджетов до каждого сотрудника снижает мотивацию и результаты работы;
 - Противоречие между достижимостью целей и их стимулирующим эффектом.
- [3]

Бюджет предприятия всегда разрабатывается на определенный временной интервал, который называется бюджетным периодом. Правильный выбор продолжительности бюджетного периода является важным фактором эффективности бюджетного планирования предприятия.

Бюджетный процесс не ограничивается лишь стадией составления сводного бюджета. Этот процесс представляет собой замкнутый круг финансового управления, включающий три последовательных этапа: этап разработки и проекта сводного бюджета; утверждение проекта бюджета и включение его в структуру научно обоснованного бизнес-плана организации; анализ исполнения бюджета по итогам текущего года (схема 2).

Схема 2. Бюджетный цикл предприятия



Бюджетный цикл включает период времени от начала первого этапа до завершения третьего. Бюджетный процесс должен быть непрерывным, то есть завершение анализа исполнения бюджета текущего года должно совпадать по времени с разработкой бюджета следующего года. Таким образом, анализ

исполнения бюджета — это одновременно и отправная, и завершающая стадия бюджетного цикла.

На первом этапе производится оценка выполнения планов прибыли и рентабельности, оценивается производственная программа и определяется новый производственный потенциал предприятия. Составленный предварительный проект бюджета корректируется в связи с изменением внешних и внутренних условий.

Вторая стадия сводится к составлению окончательного проекта бюджета и включения его в структуру научно обоснованного бизнес-плана предприятия. Утвержденный бюджет рассматривается как руководство к действию.

На третьем этапе анализируется финансовое состояние предприятия, на основе которого вносятся необходимые коррективы в тактику и стратегию экономического развития организации.

Для эффективности бюджетирования необходимы следующие условия:

1. Наличие методологической и методической базы разработки, контроля и анализа исполнения бюджета, достаточный уровень квалификации работников управленческих служб.

2. Наличие достоверной количественной информации о деятельности предприятия, эффективной системы управленческого учета.

3. Соответствующая организационная структура и система управления.

4. Наличие программно-технических средств, задействованных в бюджетном процессе, существенно повышающих качество и оперативность учетно-аналитической работы.

Таким образом, в бюджетном процессе можно выделить:

1. Аналитический блок, который включает: методологию составления, контроля и анализа сводного бюджета; методики по отдельным подбюджетам;

2. Учебный блок, который включает: бухгалтерский учет; оперативный учет; сбор информации о состоянии рынка;

3. Организационный блок, который включает: функции подразделений; регламент взаимодействия; систему взаимодействия;

4. Программно-технический блок, который включает: технические средства; программное обеспечение. [4]

Все четыре компонента взаимосвязаны между собой и в совокупности представляют инфраструктуру системы бюджетирования организации.

Эффективность реализации процесса бюджетирования определяется точным следованием иерархии целей, целевым показателям, мероприятиям и бюджетам, затрагивающим все уровни управления.

Грамотно построенная система бюджетирования позволит оптимизировать финансовые потоки предприятия, решить проблему сбалансированности источников поступления и использования средств, определить формы, объемы, условия, сроки финансирования и множество других управленческих задач.

Список литературы:

1. Бабак А.П. Бюджетирование и контроль затрат в системе управленческого учета [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=25861498>. (Дата обращения: 27.03.2019).

2. Безрукова Т.Л. Совершенствование процесса постановки бюджетирования на предприятии [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=30266512>. (Дата обращения: 27.03.2019).

3. Добровольский Е.Ю. Бюджетирование: шаг за шагом: Учебник / Карабанов Б. М., Боровков П. С., Глухов Е. В., Бреслав Е. П. 2008. –СПб.: Питер, 2014. - 480 с.

4. О.А. Кашуркина О.А. Бюджетирование как метод финансового планирования для обеспечения стабильной деятельности организации [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=32314146>. (Дата обращения: 27.03.2019).

5. Кокин А.С. Значение финансового планирования для обеспечения стабильной деятельности организации [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=18242159>. (Дата обращения: 27.03.2019).
6. Колосков А.А, Теоретические аспекты комбинированной методики бюджетирования [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=18724690>. (Дата обращения: 27.03.2019).
7. Ромашова С.М. Проблемы бюджетирования и пути их решения [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=25327979>. (Дата обращения: 27.03.2019).