

УДК 338.984

¹*И. В. Шамрина*, ²*А. Е. Кисова*

¹ Липецкий филиал ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», г. Липецк, email: ivshamrina@yandex.ru

² ФГБОУ ВО «Липецкий государственный технический университет», г. Липецк, email: zaumka84@mail.ru

БЮДЖЕТИРОВАНИЕ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА ОРГАНИЗАЦИИ: СУЩНОСТЬ, ЗНАЧЕНИЕ, ПОРЯДОК РАЗРАБОТКИ

Ключевые слова: управленческий учет, бюджетирование, бюджет доходов и расходов, бюджет движения денежных средств, бюджет по балансовому листу

Основополагающим критерием конкурентоспособности хозяйствующего субъекта в рыночной экономике является наличие гибкого маневрирования и адаптации к постоянно имеющимся условиям внешней и внутренней среды. Бюджетирование выступает в качестве основного инструмента планирования и прогнозирования коммерческой организации. В статье изучены основы процесса бюджетирования и его места в системе управленческого учета современной организации. Проведено аналитическое описание действующей системы бюджетирования в управленческом учете на примере действующей организации. По результатам анализа исполнения бюджетов разработаны направления совершенствования системы бюджетирования.

¹*I. V. Shamrina*, ²*A. E. Kisova*

¹ Lipetsk branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Lipetsk, email: ivshamrina@yandex.ru

² FSBEI HE «Lipetsk State Technical University», Lipetsk, email: zaumka84@mail.ru

BUDGETING IN THE MANAGEMENT ACCOUNTING SYSTEM OF THE ORGANIZATION: ESSENCE, VALUE, ORDER OF DEVELOPMENT

Keywords: management accounting, budgeting, income and expense budget, cash flow budget, balance sheet budget

The fundamental criterion for the competitiveness of an economic entity in a market economy is the availability of flexible maneuvering and adaptation to the constantly existing conditions of the external and internal environment. Budgeting acts as the main planning and forecasting tool for a commercial organization. The article studies the basics of the budgeting process and its place in the management accounting system of a modern organization. An analytical description of the current budgeting system in management accounting is carried out on the example of an operating organization. Based on the results of the analysis of budget execution, directions for improving the budgeting system were developed.

В условиях риска и неопределенности внешней и внутренней среды хозяйствующего субъекта стратегия его развития определяется наличием рационально организованной системы планирования и прогнозирования. Одним из основных инструментов данной системы является бюджетирование, опосредованного следующими элементами: четко заданными параметрами затрат и конечных результатов; учетом и контролем за их исполнением; наличием эффективно функционирующих центров финансовой ответственности. С учетом данных составляющих бюджетирование представляется с позиции технологии управленческого учета, позволяющей не только оценивать размеры прогнозных показателей,

но и оперативно мониторить их изменение с целью последующей корректировки и выработки эффективных управленческих решений. В целом, конечной целью бюджетирования в системе управленческого учета является повышение эффективности функционирования хозяйствующего субъекта, снижения предпринимательского и финансового риска, а также выработки стратегически правильных управленческих решений.

Цель исследования

Рассмотреть теоретические и методологические основы процесса бюджетирования и его место в системе управленческого учета современной организации; провести анализ действующей

системы бюджетирования в управленческом учете и по результатам анализа исполнения бюджетов разработать направления совершенствования системы бюджетирования.

Материал и методы исследования

Предмет исследования является процесс составления, исполнения и анализа системы бюджетов в коммерческой организации. Объектом исследования выступает предприятие, которое осуществляет ремонт и обслуживание железнодорожного транспорта. Эффективная работа невозможна без хорошо налаженной системы управленческого учета на всех уровнях управления. Цель бухгалтерского учета состоит в формировании информации, полезной руководству для принятия управленческих решений. При этом содержание, порядок формирования и способы представления информации определяются руководством. Управленческий учет – это не только сбор и регистрация информации, но и ее анализ и оценка с целью получения таких данных, на основе которых возможно оперативное управление организацией. Первичный бухгалтерский учет является одним из наиболее важных источников информации для управленческого учета. В то же время «для реализации информационных потребностей менеджеров необходимы данные из дополнительных источников, как внутренних, так и внешних» [2].

Для эффективного управления финансово-хозяйственной деятельностью организации необходимо создание системы гибкой, достоверной и оперативной экономической информации. Управленческий учет по своему содержанию и назначению ориентирован на будущее. В то же время учитываются обстоятельства, которые могут измениться в течение планируемого периода. Данные управленческого учета позволяют выявить области наибольшего риска, узкие места в деятельности организации, малоэффективные продукции. Управленческий учет не является обязательным для применения. Решение о внедрении его в практику работы организации принимает руководство. Основным критерием действенности системы управления является эффек-

тивное использование финансовых, материальных и трудовых ресурсов [1]. Такой учет обеспечивает для этого необходимый механизм, позволяя комплексно рассмотреть вопросы планирования, оперативного контроля и учета отдельных видов деятельности (рис. 1).

Управленческий учет направлен на удовлетворение информационных потребностей внутренних пользователей – руководства организации, при этом для каждого уровня управления объем и содержание информации различны. Данные управленческого учета представляют коммерческую тайну для внешних пользователей, поскольку содержат внутренние данные о результатах функционирования коммерческой организации. Управленческий учет помимо сводных показателей предполагает группировку информации по местам формирования затрат, центрам ответственности и т.д. Управленческий учет в первую очередь ориентирован на будущее, т.е. на стратегическое планирование хозяйствующего субъекта.

Важнейшей его составной частью является бюджетирование, которое обязательно включает расчет прогнозных величин.

В общем смысле, бюджетирование – это процесс подготовки, организации и контроля бюджетов в целях разработки и принятия оптимальных управленческих решений в условиях риска и неопределенности внешней и внутренней среды функционирования коммерческой организации. Бюджет представляет собой финансовый план организации, отражающий в количественном выражении стратегические и тактические цели его деятельности и мероприятия по их достижению. Принципы бюджетного планирования [5]:

- унификация всех бюджетных форм, бюджетных периодов и процедур разработки для организации и всех структурных подразделений;
- совместимость бюджетов с установленными формами финансовой отчетности; вспомогательных бюджетов с основными бюджетными формами;
- обеспечение возможности составления сводного бюджета; неизменность процедур бюджетирования и установленных целевых нормативов;

– разделение накладных расходов на затраты структурных подразделений и компаний в целом по формуле, единой для всех подразделений;

– непрерывность процедуры составления бюджетов, что предусматривает регулярный пересмотр и корректировку ранее сделанных прогнозов;

– заблаговременная формулировка финансовых целей всех подразделений организации в виде заданий определенных норм рентабельности;

– учет доходов и расходов организации, поступлений и списаний денежных средств в сопоставимых по времени единицах учета;

– детальный учет наиболее важных статей расходов организации, доля которых в чистых продажах достаточно велика.

Бюджетирование как элемент системы управленческого учета в организации выполняет три основные функции, которые приведены в таблице 1.

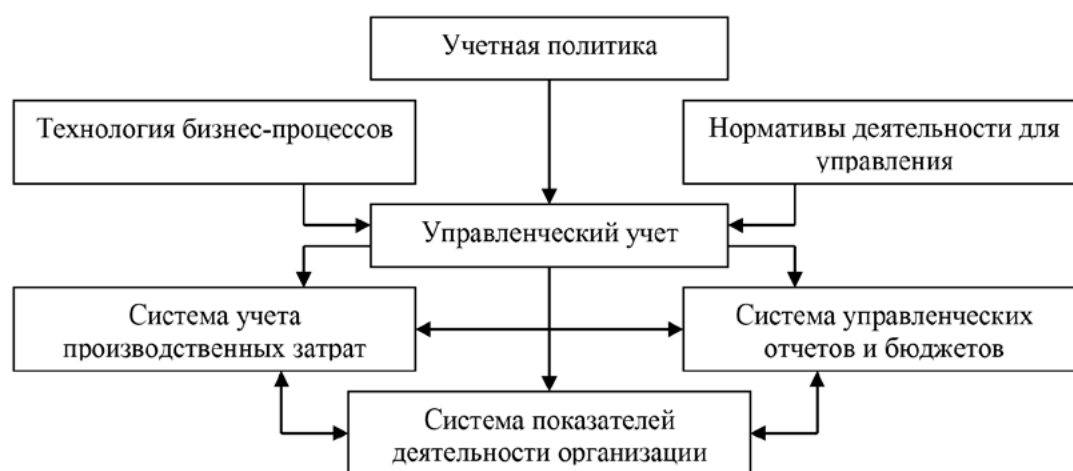


Рис. 1. Схема управленческого учета в коммерческой организации

Таблица 1

Функции бюджетирования в системе управленческого учета

Функция	Характеристика функции бюджетирования
Планирование	Бюджетирование способствует выработке стратегии ведения бизнеса в рыночной экономике. Разработка бюджетов придает количественную определенность перспективам деятельности организации, все затраты и результаты приобретают денежное выражение.
Учет	Бюджетирование также является основой для управленческого учета. Оно предоставляет факты по подразделениям, видам продукции, районам торговли. Появляется возможность получать точную информацию, сравнивать намеченные цели с результатами деятельности.
Контроль	План остается бесполезным, если нет эффективного контроля за его осуществлением. Бюджет представляет собой набор показателей, которые должны использоваться при контроле за его деятельностью. Путем непрерывного сопоставления фактических данных с плановыми показателями можно оценивать деятельность на любом этапе.

Контроль за исполнением бюджета организации в системе управленческого учета базируется на следующих основополагающих принципах:

Темпоральность – контроль за исполнением бюджета осуществляется множественно и параллельно во времени на базе соответствующего отчетным интервалам информационного обеспечения.

Объективность – к информационному обеспечению, на базе которого выполняется контроль за исполнением бюджета, предъявляются требования системности и целостности. Объективности предварительного и текущего контроля можно достичь при гармонизации учета с бухгалтерской отчетностью.

Сравнимость – необходима однозначная идентификация операций и их параметров, что обуславливает требование о наличии единого бюджетного классификатора, таблиц соответствия регистров бухгалтерского учета.

Ответственность – руководители структурных подразделений ответственны за формирование, утверждение и последующее исполнение бюджета в рамках их компетенций, определенных бюджетным регламентом.

Бюджеты в организации должны постоянно пересматриваться и корректироваться по мере необходимости, для того чтобы сохранять их контролируемую роль. Таким образом, бюджетирование – это процесс разработки конкретных бюджетов в соответствии с целями оперативного планирования.

Бюджетирование представляет собой совокупность взаимосвязанных процессов планирования, контроля и анализа деятельности как всей организации в целом, так и ее отдельных подразделений с целью разработки и принятия оптимальных управленческих решений. В основе бюджетирования лежит принцип «управления по центрам ответственности», согласно которому руководители подразделений и другие работники организации несут ответственность за планирование и выполнение целевых показателей, которые связаны с осуществлением их деятельности. В процессе организации бюджетирования выполняются задачи [6]:

– планирование на предстоящий период, позволяющий оценить эффектив-

ность работы и сравнить достигнутые результаты с плановыми;

– прогнозирование на более длительный период, дающее возможность установить перспективные цели, и их выполнение в текущих планах развития;

– контроль и анализ деятельности отдельных подразделений организации на основе показателей, устанавливаемых для каждого подразделения;

– контроль и анализ деятельности всего организации в целом на основе общефирменных или общекорпоративных целевых показателей [3];

– планирование и контроль денежных потоков, так как важным условием реализуемости любого плана организации является положительный баланс.

Выделяют три основных элемента бюджетирования: организационное обеспечение, процесс, технология. Организационное обеспечение касается вопросов внутрифирменной организации подразделений и служб организации, которые несут ответственность за поддержание процесса бюджетирования, а также предусматривает выбор лица, отвечающего за правильное и своевременное выполнение всего процесса. Процесс бюджетирования разбивается на отдельные процедуры: планирование, исполнение бюджетов, сбор и анализ фактических данных и другие (табл. 2). При этом должен быть разработан и утвержден бюджетный регламент, с помощью которого контролируется выполнение всех указанных процедур. Технология бюджетирования включает формирование и консолидацию бюджетов. Для этого разрабатывается финансовая структура организации, представляющая собой совокупность центров ответственности. Для каждого из них отдельно формируются соответствующие бюджеты.

Методология бюджетирования представляет собой некоторый набор норм и правил, по которым формируется бюджетная система на предприятии. Коммерческая организация, исходя из особенностей своего бизнеса, определяет, какие методы можно использовать при организации финансово-хозяйственной деятельности. При построении бюджета необходимо определиться с методикой его формирования.

Таблица 2

Параметры бюджетирования в системе управления предприятием

Параметры	Характеристика параметров бюджетов
Планирование финансово-хозяйственной деятельности на определенный период	Основные плановые решения обычно вырабатываются в процессе подготовки программ, и процесс разработки бюджета, по существу, является самым детализированным видом планирования, уточняющим основные операции по отдельным подразделениям или функциям компании на ближайший период.
Координация и согласование деятельности различных подразделений организации	Координация предполагает согласованность работы всех звеньев управления, аппарата управления и специалистов. В процессе разработки бюджета координируются отдельные виды деятельности таким образом, чтобы все подразделения работали согласованно. Через процесс бюджетирования руководство может координировать усилия и определять взаимосвязи между подразделениями.
Стимулирование руководителей всех рангов в достижении целей своих центров ответственности	Процесс составления бюджета может стимулировать руководителей к достижению целей организации. Каждый руководитель должен точно знать, что ожидают от их центров ответственности. Стимулирующая роль бюджета проявляется еще больше, если менеджеры принимают участие в разработке бюджета подразделения.
Контроль текущей деятельности, обеспечение плановой дисциплины	Разработанные бюджеты рассматриваются как ориентиры, с которыми сравниваются реальные результаты. Отслеживание различий в фактических и бюджетных данных позволяет своевременно применять меры или провести корректировку бюджета и изменить тактические задачи всех подразделений.
Оценка выполнения плана центрами ответственности и их руководителей	Ежемесячные отклонения от бюджета служат для целей контроля в течение всего года. Сравнение фактических и бюджетных данных за год часто является главным фактором оценки деятельности каждого центра ответственности и его руководителя в конце года.
Средство обучения менеджеров	Составление бюджетов способствует изучению в деталях деятельности своих подразделений и взаимоотношений одних центров ответственности с другими в целом по организации. Это особенно важно для руководителя центра финансовой ответственности.

Традиционно возможны два пути построения бюджетов в рамках организации бюджетирования в коммерческой организации. Первый – это бюджетирование «сверху вниз» и второй – «снизу вверх».

По нашему мнению, наиболее рациональным и эффективным является второй вариант, поскольку он строится не на целевых показателях, которые необходимо достигнуть и соответственно уже привлечение дополнительных ресурсов для этого, а непосредственный упор делается на уже имеющиеся ресурсы и возможности коммерческой организации. Заметим, что при построении системы бюджетирования необходимо основной акцент делать на гибких бюджетах, т.е. проводить контроль не в конце бюджетного цикла, а в процессе бюджетирования, чтобы корректировки проводились оперативно. Данный вариант бюджетирования позволит уменьшить риски потерь организации, повысит степень ее мобильности и гибкости.

Результаты исследования и их обсуждение

Для того, чтобы бюджетирование в организации было построено рационально и эффективно в первую очередь необходимо проработать регламент об управленческой структуре, в котором отражались бы отделы, отвечающие за тот или иной участок при построении текущего планирования, а также их функции. Иными словами, данный регламент является одним из элементов создания в организации центров финансовой ответственности. Структура ЦФО по видовой структуре может быть различной: линейной, дивизионной и т.д. Самое главное, чтобы организационная структура ЦФО не дублировала функциональные обязанности друг друга и конкретно отвечала за свой участок работы.

В целом, процесс бюджетирования заключается в построении трех основных форм:

- бюджет доходов и расходов (БДР);
- бюджет движения денежных средств (БДДС);
- бюджет по балансовому листу (ББЛ).

Основная функция данных форм – это эффективное планирование, учет и контроль за основными показателями

финансово-хозяйственной деятельности хозяйствующего субъекта с целью снижения риска и неопределенности его функционирования.

Составление данных форм происходит последовательно и начинается с формирования бюджета доходов и расходов организации.

Бюджет доходов и расходов (БДР) отражает взаимосвязь основных показателей хозяйственной деятельности организации (доход от продажи, затраты от текущей деятельности, финансовый результат). Данная форма бюджета составляется с целью выявления влияния на финансовый результат выручки и себестоимости. На основе динамики этих показателей, во-первых, можно проанализировать уровень влияния на прибыль или убыток за тот или иной период, во-вторых, оценить влияние структурных изменений на финансовые результаты и, в-третьих, разработать мероприятия по оптимизации негативных факторов. Таким образом, бюджет доходов и расходов позволяет принимать управленческие решения в области оптимизации затрат и максимизации прибыли, а также контролировать основные показатели хозяйствующего субъекта.

В таблице 3 представлена примерный вариант бюджета доходов и расходов строительной организации ООО «Ника-Строй» в поквартальном разрезе.

При анализе показателей бюджета доходов и расходов необходимо исходить из специфики деятельности организации и внешних условий функционирования. В частности, ООО «Ника-Строй» по ОК-ВЭД является строительной организацией, ее основным видом деятельности является оказание строительных и подрядных услуг. В 2020г. с учетом влияния негативной экономической ситуации в России в связи с распространением коронавирусной инфекции и соответственно введение карантина данный бюджет в апреле и марте 2020г. был скорректирован в части доходов (они уменьшились практически в два раза) и расходов (они выросли в связи с покупкой различного рода масок, антисептических средств и т.д.). Соответственно, в дальнейшем это отразилось и на показателях валовой прибыли, прибыли от продаж и чистой прибыли организации.

Таблица 3

Бюджет доходов и расходов ООО «Ника-Строй» на 2020г., тыс. руб.

Наименование статьи	Бюджетный период						Итого за год
	1 квартал			2 квартал		...	
	ян-варь	фев-раль	март	апрель	...		
Доходы от текущей деятельности (выручка от реализации)	1478	1581	1692	1811			12817
Текущие затраты всего, в том числе:	1097	1266	1312	1555			12098
Себестоимость готовой про-дукции	815	977	1012	1247			8767
– материальные затраты	305	311,1	333	356			3662
– затраты на оплату труда с от-числениями	217	244	244	318			3498
– амортизация	67	67	67	67			804
– прочие затраты	58	64	68	73			803
Валовая прибыль	663	604	680	564			4050
Коммерческие расходы	128	131	133	136			1494
Управленческие расходы	154	158	167	172			1837
Прибыль (убыток) от продаж	381	316	380	256			719
Проценты к получению	54	54	54	54			648
Проценты у уплате	22	22	22	22			264
Прочие доходы	258	258	258	258			3096
Прочие расходы	78	78	78	78			936
Прибыль до налогообложения	593	528	592	468			3263
Налог на прибыль	119	106	118	94			653
Чистая прибыль	474	422	474	374			2611

Таблица 4

Бюджет движения денежных средств, тыс. руб.

Наименование статьи	Бюджетный период						Итого за год
	1 квартал			2 квартал		...	
	январь	февраль	март	апрель	...		
Денежные потоки от текущей деятельности							
Притоки денежных средств	1035	1107	1185	1267			9613
Оттоки денежных средств	932	1076	1115	1322			9436
Чистый денежный поток	102	31	69	-54			176
Потоки от инвестиционной деятельности							
Притоки денежных средств	0	0	0	0			0
Оттоки денежных средств	120	0	0	0			120
Чистый денежный поток	-120	0	0	0			-120
Потоки от финансовой деятельности							
Притоки денежных средств	54	54	54	54			648
Оттоки денежных средств	22	22	22	22			264
Чистый денежный поток	32	32	32	32			384
Общее сальдо чистого денежного потока	14	63	101	-22			440
Остаток денежных средств на начало периода	15	29	92	194			15
Остаток денежных средств на конец периода	29	92	194	171			97

Таблица 5

Бюджет по балансовому листу, тыс. руб. (фрагмент)

Наименование статьи	Бюджетный период		Итого за год
	на начало периода	на конец периода	
АКТИВЫ			
1.Внеоборотные активы			
Основные средства	3582	3702	120
2.Оборотные активы			
Запасы	1287	987	-300
НДС по приобретенным ценностям	11	9	-2
Дебиторская задолженность	1754	3204	1450
Финансовые вложения	127	127	0
Денежные средства и денежные эквиваленты	15	97	82
Прочие оборотные активы	24	12	-12
ИТОГО АКТИВ	6800	8138	1338
Пассивы			
3.Капитал и резервы			
Уставный капитал	10	10	0
.....			

Следующей формой текущего планирования является построение бюджета движения денежных средств. Он является основным для коммерческой организации, поскольку отражает реальное поступление и расходование денежных средств в наличной и безналичной форме. С помощью данной формы бюджета руководство организации может управлять денежными потоками, синхронизировать оттоки и притоки денежных средств, уменьшать вероятность наступления кассовых разрывов и тем самым контролировать уровень платежеспособности хозяйствующего субъекта.

Традиционно структура бюджета движения денежных средств представляет собой совокупность трех элементов: притоков и оттоков по текущей деятельности, инвестиционной и финансовой. В разрезе каждого из этих видов деятельности детально необходимо планировать каждую составляющую притока и оттока денежных средств с целью их дальнейшего анализа и контроля.

В таблице 4 представлен возможный формат бюджета движения денежных средств для ООО «Ника-Строй» [4].

Анализ бюджета движения денежных средств показал, что предприятие применяет в своей деятельности метод начисления, а не кассовый метод: возникает разница между отражением выручки от реализации в бухгалтерском учете организации и реальными поступлениями денежных средств за оказанные строительные услуги. Кроме того, в апреле возможно превышение оттоков денежных средств над притоками по текущей деятельности вследствие наличия кассового разрыва: задолженность перед поставщиками и подрядчиками погашается по договорам быстрее, чем задолженность покупателей. Заметим, что для данного предприятия – это не норма, отрицательная величина чистого денежного потока по операционной деятельности может возникнуть вследствие влияния внешнего фактора – мировой пандемии, карантина, снижение предпринимательской активности до минимума. Кроме того, данные бюджета движения де-

нежных средств свидетельствуют о том, что инвестиционная деятельность у предприятия в 2020г. не запланирована, только в январе планировалась покупка необходимого оборудования.

По финансовой деятельности на протяжении всего бюджетного периода планируется положительное сальдо чистого денежного потока предприятия вследствие превышения полученных процентов от выданных займов сторонним организациям над процентами, уплаченными по действующим кредитам.

Последней формой бюджета является бюджет по балансовому листу, который по факту является аналогом бухгалтерского баланса организации. В данной бюджете отражается видовая стоимостная структура имущества хозяйствующего субъекта и источников его финансирования.

В таблице 5 представлена примерная форма бюджета по балансовому листу организации.

Бюджетный баланс, как самый последний в очереди составления, содержит самые точные и актуальные данные на конкретную дату. Он включает как прибыль, извлеченную за истекший бюджетный период, так и нераспределенную прибыль прошлых периодов, характеризуя, тем самым полный портрет финансового состояния предприятия на определенную дату. Горизонт планирования Бюджета по балансовому листу особо не отличается от основных бюджетов: обычно это календарный год с разделением поквартально или ежемесячно. Но в отличие от БДР и БДДС преследует другие цели бюджетирования:

- планирование и контроль движения активов и пассивов;
- отслеживание соответствия установленной финансовой модели;
- повышение продуктивности использования активов;
- повышение эффективности финансирования активов;
- сбалансированность источников финансирования;
- анализ финансового положения компании;

– управление финансовой устойчивостью в будущем.

Получив прогнозный баланс, организация может сформировать коэффициенты финансовой ликвидности, оборачиваемости активов, рентабельности, структуры капитала и прочих показателей. Важно отметить, что хотя прогнозный баланс очень похож по форме на бухгалтерский, он в корне отличается от него по способу анализа пассивов и активов.

Таким образом, использование этого документа позволит полностью контролировать нормативное финансовое состояние фирмы, начиная с благоприятных планов развития, обеспечивающих доход, заканчивая контролем эффективности использования стареющих активов. ББЛ будет отражать финансовые обязательства, необходимые для финансирования активов, дающих запланированный результат в течение заданного времени. Бюджет по балансовому листу, в общем, можно назвать не только инструментом для предметного решения проблем, но и эффективным способом для поиска причин, из-за которых они возникли. Применение бюджета по балансовому листу в управленческой практике позволяет решать задачи оптимизации капитала предприятия, а значит, влияет на стоимость предприятия в целом.

Выявленные особенности деятельности организации ООО «Ника-Строй» определяют необходимость корректировки стандартного методического подхода к организации процесса бюджетирования. Мы полагаем, что указанные корректировки должны свестись к следующему:

– целесообразно использовать в качестве итоговых бюджетов бюджет доходов и расходов (БДР), бюджет движения денежных средств (БДДС), бюджет по балансовому листу (ББЛ). Указанные итоговые бюджеты нужны не только для планирования финансовых результатов, но и для отслеживания отделенных и побочных эффектов изменения тех или иных моментов в стратегии

и тактике предприятия, а также для обоснования корректировки бюджета в целом;

– бюджетное планирование необходимо осуществлять с упором на создание инвестиционно-привлекательной картины. Это связано с регулярным финансированием деятельности за счет банковских кредитов, что приводит нас к учету особенностей оценки кредитоспособности исследуемой организации. Достаточность собственных средств является критической для результатов оценки финансового положения организации. Это определяет важность грамотного отражения путей распределения чистой прибыли в планируемом периоде БДДС и ББЛ. Кроме того, ББЛ содержит полную, объективную, достоверную и своевременную информацию о предполагаемой финансовой устойчивости, платежеспособности и ликвидности.

Выводы

Таким образом, в рамках данного исследования была решена задача исследовать построение процесса бюджетирования в системе управленческого учета на примере функционирующей коммерческой организации.

Индивидуализация выбранной модели бюджетирования в системе управленческого учета позволили обозначить следующие направления корректировки стандартного методического подхода к организации процесса бюджетирования:

– процесс бюджетирования в рамках коммерческой организации должен быть сквозным, а бюджеты гибкими;

– основными бюджетами являются бюджет доходов и расходов, бюджет движения денежных средств, бюджет по балансовому листу;

– бюджетное планирование должно соответствовать основным функциям финансового менеджмента и управленческого учета: планирование, анализ и непрерывный контроль с элементами управленческо-финансового мониторинга;

– основными целями бюджетного планирования в текущем периоде

является поддержания необходимого уровня платежеспособности организации, ее ликвидности и прибыльности; в стратегическом – повышение стоимости хозяйствующего субъекта и его конкурентоспособности на внешнем рынке.

– процесс бюджетирования целесообразно организовать на скользящей основе, подвергая при этом корректировке лишь наиболее значимые

статьи, горизонт бюджетирования устанавливается в 3–5 лет, шаг планирования: первый год – один месяц, второй и последующие годы – один квартал.

Реализация данных предложений способствует грамотному построению процесса бюджетирования, оптимизации налогового учета и повышению конкурентоспособности организации.

Библиографический список

1. Боташева Л.С., Узденова М.Х., Уртенкова М.П. Система бюджетирования и ее роль в организации управленческого учета на предприятии // *Управленческий учет*. 2021. № 5-1. С. 169-174.
2. Волошин Д.А. Организация системы управленческого учета на производственных предприятиях // *Аудиторские ведомости*. 2013. № 8. С. 34.
3. Герсонская И.В., Кисова А.Е., Герсонская Т.Г. Анализ отклонений в системе управления текущими затратами предприятия // *Экономика и предпринимательство*. 2017. № 12-3 (89). С. 939-945.
4. Королькова А.А., Шамрина И.В. Денежные потоки как фактор обеспечения финансовой стабильности организации // *Ученые записки Тамбовского отделения РoCMY*. 2019. № 15. С. 47-56.
5. Николаев И. Современная альтернатива бюджетированию // *Консультант*. 2014. № 15. С. 35.
6. Пухова Е.Ю. Организация бюджетирования на предприятиях // *Экономический анализ. Теория и практика*. 2009. № 17. С. 39-45.