

УДК 336-14

**А.И. Осипова, А.В. Дубовик**

ФГБОУ ВО Донской государственный аграрный университет, Ростовская область,  
пос. Персиановский, email: fisa25@yandex.ru

## **БЮДЖЕТИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ КАК ОСНОВА ПЛАНИРОВАНИЯ И УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА**

**Ключевые слова:** бюджетирование, бюджет, планирование, управленческий учет, управленческие решения, расходы, затраты, доходы.

В данной статье предлагаются к рассмотрению вопросы, связанные с организацией системы бюджетирования на предприятиях и организациях, рассматриваются концептуальные аспекты подхода к организации бюджетирования в современных условиях ведения хозяйственной деятельности, отражены как внутренние, так и внешние факторы, влияющие на повышение эффективности управления предприятием. Перспективы развития и совершенствования системы бюджетирования также находят отражение в настоящей статье.

**A.I. Osipova, A.V. Dubovik**

Don State Agrarian University, Rostov region, Persianovsky settlement,  
email: fisa25@yandex.ru

## **BUDGETING OF THE ACTIVITIES OF THE ENTERPRISE AS THE BASIS OF PLANNING AND MANAGEMENT ACCOUNTING**

**Keywords:** budgeting, budget, planning, management accounting, management decisions, expenses, costs, income.

This article proposes for consideration issues related to the organization of the budgeting system at enterprises and organizations, discusses the conceptual aspects of the approach to organizing budgeting in modern business conditions, reflects both internal and external factors that affect the improvement of enterprise management efficiency. Prospects for the development and improvement of the budgeting system are also reflected in this article.

Основной задачей любого предприятия является повышение конкурентоспособности выпускаемой продукции и получение стабильно высокой прибыли. Эффективное выполнение данных задач невозможно без четкой и грамотно сформулированной стратегии управления предприятием, которая подразумевает под собой непрерывный процесс влияния на деятельность всех структурных подразделений путем принятия управленческих решений, обеспечивающих согласованность их деятельности с целью получения запланированных результатов. В современных условиях рыночной экономики эффективность деятельности предприятия неразрывно связана с процессом планирования, основу которого составляет бюджетирование хозяйственной деятельности.

Бюджетирование предприятия – это планирование производственно-финан-

совой деятельности посредством составления как общего бюджета предприятия, так и бюджетов отдельных подразделений для целей определения финансовых затрат и финансовых результатов. Применение бюджетирования как такового позволяет сельскохозяйственному предприятию осуществлять мониторинг и планирование финансовых показателей, анализировать и сопоставлять имеющуюся информацию с запланированными показателями, осуществлять контроль доходов и расходов, что в свою очередь позволяет выявить причины нерационального использования денежных ресурсов. Иными словами, можно сказать, что бюджетирование как таковое выполняет комплексные задачи в процессах управления предприятием, которые связывают между собой производственные и финансовые составляющие деятельности предприятия.

### **Цель исследования**

Целью данной работы является исследование и анализ комплексного подхода к организации бюджетирования деятельности предприятия и внедрению его в общую систему управления предприятием, а также особенностей применения бюджетирования на предприятиях сельского хозяйства.

### **Материалы и методы исследования**

Материалами, которые использовались в ходе проведения данной исследовательской работы являются электронные и печатные источники информации, нормативно– правовые документы, действующие на территории РФ. Методами исследования являются сбор, изучение, сопоставление и систематизация, а также анализ информации, полученной в ходе проведения научно– исследовательской работы.

### **Результаты исследования**

Одной из главных задач руководителя предприятия независимо от масштаба, формы собственности и организационно-правовой формы является использование имеющихся ресурсов с максимальной эффективностью и отдачей. Исходя из этого появляется необходимость о наличии таких ресурсов. Конкретизация стратегии хозяйственной деятельности предприятия осуществляется на основе бюджетирования, которое призвано определить задачи в краткосрочной перспективе в пределах общей стратегии развития предприятия. Результатом такого процесса является формирование бюджета как предприятия в целом, так и отдельных его подразделений в частности. В современных условиях рыночной экономики именно бюджетирование является основой планирования и управленческого учета [2]. Как таковая, система бюджетов является маркером текущего состояния дел на предприятии, а также реализуемой общей стратегии развития предприятия.

Рассмотрим основные цели и задачи бюджетирования. Цели бюджетирования на разных предприятиях могут быть различными, это зависит прежде всего для кого или для чего формируется бюджет. Бюджет может формироваться как

для предприятия в целом, так и для отдельных подразделений. Однако можно сформулировать и общие цели, которые присущи бюджетированию, к ним относятся консолидация и координация работы управляющего звена предприятия, анализ эффективности деятельности предприятия, а также финансовое планирование деятельности в перспективе. Задачи бюджетирования как таковые пересекаются с целями. К ним можно отнести:

- планирование наиболее важных процессов, необходимых для достижения целей, определенных в стратегии предприятия;
- определение и выстраивание обоснованной и сбалансированной системы показателей деятельности предприятия;
- осуществление непосредственного контроля, как за ликвидностью, так и за доходностью активов предприятия;
- документальное обоснование затрат и использования различных кредитных продуктов;
- сбалансированность соотношения «цена – объем производства– продажи»;
- анализ и мониторинг хозяйственной деятельности предприятия, основанные на методе «план-факт»;
- детальный анализ рентабельности выпускаемой продукции и бизнес-проектов предприятия, а также анализ нераспределенной прибыли.

Для того, чтобы грамотно и эффективно внедрить на предприятие систему бюджетирования и в будущем она прижилась, необходимо при разработке бюджетов придерживаться ряда базовых принципов, а именно:

- принцип скользящего бюджета, т. е. планирование призвано быть непрерывным процессом и по окончании отчетного периода, планы на будущие периоды корректируются с учетом текущей ситуации;
- принцип исполнения бюджета. Все запланированные и утвержденные бюджеты должны быть исполнены. При этом используется также утвержденная система мер поощрений и взысканий. Однако, необходимо учитывать тот факт, что в случае форс-мажорных ситуаций на предприятии должна быть предусмотрена возможность оперативного внесения поправок в бюджет;

– принцип детализации расходов. Данный принцип подразумевает необходимость учета движения денежных средств предприятия в целях их наиболее эффективного использования;

– финансовое структурирование. Финансовая структура должна быть разработана еще на подготовительных этапах бюджетирования, т. е. просматривается необходимость выделения центров учета. Таким образом, предприятие в лице ее руководителей и учредителей будет иметь понимание того, кто непосредственно будет участвовать в сборе информации и составлении графиков утверждения бюджетов для каждого подразделения предприятия;

– принцип доступности и прозрачности информации.

Предлагается рассмотреть как методы бюджетирования, так и разновидности бюджетирования на предприятии. В настоящее время, как правило различают три вида бюджетирования на предприятии:

- финансовое;
- операционное;
- инвестиционное.

Финансовое бюджетирование является наиболее эффективным и самым востребованным способом выполнения работы, который предполагает планирование распределения денежных средств внутри предприятия. В процессе финансового бюджетирования уполномоченные специалисты формируют и предлагают максимально полный перечень доходов и расходов, планируемых на определенный период на предприятии. В данный перечень как правило заносятся данные, характеризующие расчеты будущей возможной прибыли, непосредственные затраты на развитие бизнеса, а также направления перемещения финансовых потоков [1]. Необходимость составления такого перечня обусловлена необходимостью устойчивого финансового состояния предприятия.

Если рассматривать операционное планирование, то оно как таковое предусматривает как формирование, так и анализ таких документов как:

- сметы по отдельным направлениям деятельности предприятия;
- список возможных косвенных налоговых нагрузок;

– перечень наиболее ликвидного имущества, имеющегося в распоряжении предприятия;

– бюджет производственных возможностей предприятия;

– затраты, приходящиеся на обслуживание коммунальных платежей;

– амортизационные расходы.

Операционный бюджет составляют в связи и с учетом всех видов деятельности, которые ведет предприятие.

Инвестиционное бюджетирование включает в себя непосредственно все процессы, которые связаны с инвестированием. К таким процессам относятся разработка и продвижение новых видов товаров и услуг на рынок, ориентация на завоевание и укрепление на новых секторах рынка, открытие и всесторонняя поддержка новых подразделений и филиалов компании, капитальное строительство новых объектов, а также приобретение и обслуживание новой специальной и специализированной техники.

В процессе разработки и внедрения системы бюджетирования на предприятии рекомендуется использовать в комплексе все три вида бюджетирования, что в свою очередь обеспечивает эффективность деятельности предприятия и не упускаются из поля зрения мельчайшие детали.

Как уже было сказано выше бюджет предприятия – это ничто иное как план его работы на определенный период, выраженный в денежном эквиваленте. В нем как правило указываются доходы и расходы, которые ожидаются в тот или иной период, а также и объем предполагаемых средств для обеспечения целей предприятия. Основу составляют прогнозные показатели, опираясь при этом на значения показателей предыдущих периодов. Также в бюджете необходимо указывать источники пополнения денежных средств предприятия.

Непосредственно структура и состав бюджета напрямую зависит от сферы деятельности предприятия и особенностей ведения хозяйственной деятельности. Зачастую, многие предприятия получают свой доход не только от основных видов деятельности, но и из дополнительных источников, следовательно, в бюджет вносят прибыль от всех видов деятельности, включая основные и дополнительные расходы.



Рис. 1. Блок-схема составления сводного бюджета предприятия

Как правило, в настоящее время бюджетирование на предприятие состоит из двух этапов, а именно:

- Операционный этап. Данный этап предусматривает составление операционных бюджетов на основании поступлений и расходов, связанных с основной деятельностью предприятия;

Операционные бюджеты ограничиваются как правило нижеприведенным списком:

- Бюджет продаж. Данный бюджет является основной составляющей операционного бюджета, который содержит в своем составе информацию о запланированном уровне объема продаж, ценовой составляющей, а также ожидаемом уровне дохода от реализации каждого вида продукции; При составлении бюджета продаж необходимо сформулировать и ответить на такие вопросы как «какой продукт производить, по какой цене и какой объем производить?»

- Бюджет производства. Опирается непосредственно на бюджет продаж, в нем учитываются имеющиеся в распоряжении предприятия производственные мощности, планируемое увеличение либо уменьшение производственных запасов, а также уровень внешних закупок. Следовательно, можно сказать, что бюджет производства является производственной программой, в которой находят отражение запланированные объемы производства по номенклатуре, а также объем производства, выраженный в натуральных измерителях;

- Наряду с бюджетом производства составляется бюджет производственных запасов, в котором отображаются планируемые уровни запасов необходимого сырья и материалов, а также готовой продукции. Данный бюджет формируется в стоимостном выражении и призван в количественном выражении оценить риски в отношении перебоев с поставка-

ми, а также неточности в прогнозе относительно уровня продаж. Стоит также отметить, что информация из бюджета производственных запасов используется при составлении прогнозного бюджета, а также отчетности о прибылях и убытках;

– Бюджет прямых затрат на материалы. Является количественным выражением планируемого уровня прямых затрат предприятия на приобретение основных видов сырья и материалов, используемых на производстве и составляется с учетом сроков и порядка погашения кредиторской задолженности за приобретенные сырье и материалы. В дополнение к данному виду бюджета как правило составляется график расчетов по приобретенным материалам;

– Бюджет прямых затрат на оплату труда является количественным выражением планов по затратам предприятия на оплату труда основного производственного персонала с учетом бюджета производства, данных о производительности труда, а также ставок оплаты труда. Также в данном бюджете выделяются как фиксированные ставки оплаты труда, так и сдельную составляющую;

– Бюджет производственных накладных затрат. Является количественным планированием всех затрат предприятия на производство продукции за исключением прямых затрат на материалы и оплату труда. Непосредственно производственные накладные расходы складываются из постоянной части, таких как амортизация, текущий ремонт и т. д. и планируются исходя из реальных потребностей производства, а также из переменной части, основанной на нормативах, под которыми подразумевается сумма затрат на единицу базового показателя. Рассчитываются данные нормативы исходя из данных предыдущего периода с учетом возможных корректировок на инфляцию и некоторые конъюнктурные факторы.

– Прогнозный отчет о прибылях и убытках. Это своеобразная форма финансовой отчетности, которая составляется непосредственно перед началом планового периода и является отражением результатов планируемой деятельности. Данный отчет составляется на основе тех данных, которые содержатся в бюджете продаж, себестои-

мости реализованной продукции и текущих расходов. Также в него добавляется информация о прочих прибылях, прочих расходах и величине налога на прибыль.

– Финансовый этап. На данном этапе находят отображение все виды деятельности предприятия и формируется на основании отчета об итогах хозяйственной деятельности, отчета об финансовых оборотах, а также бухгалтерского баланса. К финансовым следует отнести инвестиционный бюджет, бюджет денежных средств, прогнозный баланс.

Бюджет движения денежных средств (БДДС) является самым главным и одновременно самым сложным шагом в процессе бюджетирования. БДДС также является плановым документом, в котором отображаются будущие платежи и поступления денежных средств. Приход денежных средств классифицируется по источнику поступления, а расход – по направлению использования. Планируемое и ожидаемое сальдо денежных средств на конец периода необходимо сравнить с минимальной суммой денежных средств, которая должна поддерживаться на предприятии на постоянной основе, а разность между этими двумя значениями представлена в виде либо неизрасходованного излишка денежных средств, либо недостатка денежных средств. Минимальная сумма денежных средств на предприятии является своего рода страховкой, которая в случае необходимости может исправить положение дел при ошибках в управлении движении денежных средств, а также в случаях форс – мажорных обстоятельств. Стоит отметить, что БДДС составляется отдельно по видам деятельности: основной, инвестиционной и финансовой. Данное разделение позволяет более детально и наглядно представить все денежные потоки предприятия.

Данные бюджета продаж, бюджетов расходов, бюджета капитальных затрат консолидируются и впоследствии находят отражение в БДДС, необходимо также принимать во внимание такие моменты как выплата дивидендов, планирование финансирования либо за счет собственных средств, либо за счет долгосрочных кредитов, а также учитывать другие бизнес-проекты, которые требуют денежных вложений [4].

Заключительным этапом бюджетирования на предприятии является составление прогнозного баланса. Прогнозный баланс является формой финансовой отчетности, в которой отображается информация о будущем состоянии и положении предприятия в конце прогнозируемого периода. Прогнозный баланс способствует выявлению негативных финансовых явлений, с которыми руководство предприятия не планировало столкнуться, также на основании прогнозного баланса существует возможность расчетов различных финансовых показателей. И наконец, прогнозный баланс является своего рода индикатором того, что все бюджеты, составленные на первом этапе, являются с точки зрения методологии-правильными, т.е. это говорит о том, что баланс должен сойтись и сумма активов предприятия должна равняться сумме обязательств предприятия и его собственного капитала. Для наглядности, на рис.1 представлена условная блок-схема наиболее распространенного процесса составления бюджета предприятия.

Как и любой другой процесс, процесс внедрения бюджетирования на предприятии обладает как рядом преимуществ, так и рядом недостатков. К преимуществам системы бюджетирования несомненно можно отнести следующие:

- мотивация со стороны руководства предприятия коллектива для достижения наиболее максимального уровня эффективности и финансового результата;
- координация хозяйственной деятельности предприятия в целом, что в свою очередь позволяет направить работу предприятия на достижение поставленных целей и повышает эффективность управления предприятием в целом;
- бюджетирование играет организующую роль, которая способствует укреплению процессов взаимосвязей;
- возможность оперативного прогнозирования обеспеченности компании денежными средствами;
- повышение уровня эффективности использования денежных средств и прочих ресурсов предприятия в целом;
- бюджетирование является инструментом, с помощью которого проводится анализ и сравнение поставленных и достигнутых целей и результатов.

Недостатки системы бюджетирования на предприятии заключаются в следующем:

- различное восприятие бюджетов на разных уровнях управления предприятием;
  - требует больших трудовых, финансовых и временных ресурсов;
  - необходимость доведения бюджетов до сведения каждого сотрудника, в противном случае они не оказывают влияния на мотивацию и повышение уровня эффективности работы и воспринимаются как инструмент слежения за работником и его возможными ошибками;
  - внедренная система бюджетирования требует от сотрудников максимальной высокой производительности труда, что в свою очередь приводит к конфликтам с руководством и создает напряженную обстановку в коллективе и, следовательно, снижается уровень эффективности работы в целом;
  - процессу бюджетирования присуще противоречие между достижимостью поставленной цели и стимулом к повышению эффективности деятельности. Это означает то, что при быстром и легком достижении поставленных целей, бюджет не обладает стимулирующим эффектом, и наоборот, если достижение целей слишком долгий и трудный процесс, то стимулирующий эффект стремится к нулю, поскольку в коллективе пропадает вера в достижимость поставленных целей [5].
- В современных условиях рыночной экономики внедрение системы бюджетирования на предприятии сталкивается с рядом ошибок и конфликтов в коллективе на этом фоне. Предлагается разобрать типичные ошибки и возможные способы их избежать и не допустить в будущем. Первой и основной ошибкой является завышение значений показателей эффективности деятельности, т. н. KPI (KEY performance indicator), являющихся индикатором степени достижения поставленных целей или эффективности и результативности процессов, что в свою очередь может вызвать недовольство в коллективе и даже вызвать игнорирование со стороны персонала бюджета в целом. Чтобы этого избежать, при внедрении бюджетирования, руководство

должно ставить наиболее реалистичные и достижимые цели.

Несовпадение общих целей предприятия с личными целями и мотивами поведения отдельных работников, занятых в процессе составления и планирования бюджета. Примером тому может служить тот факт, что некоторые недобросовестные менеджеры могут заложить в бюджет резерв затрат для дальнейшего получения внушительных бонусов, не сопоставимых с результатами их деятельности [6].

Еще одной немаловажной проблемой при внедрении системы бюджетирования является оценка исполнения бюджета, порой несправедливая. В данном случае зачастую персонал, вовлеченный в данный процесс подозревает, что непосредственно его работу оценили несправедливо, или же думают, что к ним придираются и ищут несуществующие ошибки. В данном случае, чтобы избежать таких конфликтных ситуаций необходимо спускать бюджет «сверху-вниз», при этом согласовывая его с непосредственными составителями.

Таким образом, чтобы избежать таких грубых, а иногда и непоправимых ошибок, разработкой и внедрением системы бюджетирования на предприятии должна заниматься профессиональная команда, обладающая высоким уровнем компетенции, который позволит внедренному бюджетированию выполнить основную свою функцию, а именно – снижение уровня непредвиденных убытков и увеличение объема оборотных средств и прибыли.

Возвращаясь к утверждению о том, что процесс бюджетирования на предприятии является сложным, многогранным и долгим процессом, с целью возможности совершенствования и повышения эффективности управленческого учета, можно сформулировать некоторый перечень рекомендаций, следование которым в будущем положительно может повлиять на достижение поставленных целей и задач предприятия.

Первое. Повсеместное внедрение на предприятии современных автоматизированных систем управления, ведь без современного программного обеспечения, управление бюджетированием будет занимать времени на порядок больше.

Также автоматизация процесса сводит практически к нулю возможные ошибки и пресловутый человеческий фактор [3].

Второе. В том случае, если бюджетирование деятельности предприятия утрачивает свою эффективность, в работе наблюдаются негативные тенденции, то имеет смысл руководству предприятия обращаться в специализированные консалтинговые конторы, которые помогут выявить недостатки и ошибки, допущенные в процессе разработки и внедрения системы бюджетирования. Особенно это актуально для малого и среднего бизнеса, в структуре которого отсутствуют подразделения с соответствующей специализацией и необходимым опытом.

Третье и последнее – это правильная и своевременная мотивация персонала, ответственного за составление бюджетов. Ведь бесспорно, составление даже самого грамотного и эффективного бюджетирования не является достаточным для повышения уровня эффективности деятельности компании. Все существующие идеи и задачи должны быть реализованы на высшем уровне, исключая фатальные ошибки, а это уже задача менеджеров на «местах». Таким образом, правильная мотивация способствует ускорению процесса внедрения бюджетирования.

### Выводы

Таким образом, исходя из всего вышесказанного можно сделать выводы о том, что система бюджетирования на предприятии является одной из основных составляющих управленческого учета и играет важную роль в финансовом управлении предприятием в современных условиях. Бюджетирование позволяет увидеть реальную картину движения всех финансовых потоков предприятия, счетов и активов, а также вовремя реагировать и в случае необходимости принимать эффективные управленческие решения. От того, насколько правильно и грамотно разработана и внедрена система бюджетирования на предприятии, зависят эффективность хозяйственной деятельности, достижение поставленных целей и задач, а также перспективы развития предприятия в будущем с оглядкой на возможные упущения и недоработки.

*Библиографический список*

1. Белолипец И.А., Лукина И.И., Кабирова А.С. и др. Финансовая стратегия, планирование и бюджетирование. Часть 2. М.: Прометей, 2019. 9 с.
2. Виткалова А.П. Внутрифирменное бюджетирование: учебное пособие для бакалавров. М.: Дашков и К, 2019. 128 с.
3. Карпов А. Эффективная система бюджетирования и управленческого учета. Практические советы и рекомендации. М., 2016.
4. Незамайкин В.Н., Платонова Н.А., Юрзинова И.Л. Финансовое планирование и бюджетирование: учебное пособие. М.: Вузовский учебник, 2016. 95 с.
5. Рыбакова О.В. Бухгалтерский управленческий учет и бюджетирование: учебное пособие. М.: Изд-во «РАГС», 2014. 331 с.
6. Гарант. [Электронный ресурс]. URL: <https://base.garant.ru/71162292/> (дата обращения 06.12.2022).