

*Л. С. Боташева, М. Х. Узденова, М. П. Уртенова*

Северо-Кавказская государственная академия, г. Черкесск, email: leilushka@bk.ru, milenauzdenova@mail.ru, maryamurtenova23@mail.ru

## **СИСТЕМА БЮДЖЕТИРОВАНИЯ И ЕЕ РОЛЬ В ОРГАНИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЁТА НА ПРЕДПРИЯТИИ**

**Ключевые слова:** управленческий учёт, система бюджетирования, производственно-финансовая деятельность предприятия, управление бюджетом, система планирования и контроля.

В данной статье рассматривается сущность бюджетирования, которая состоит в разработке взаимосвязанных планов производственно-финансовой деятельности предприятия и его подразделений исходя из текущих и стратегических целей функционирования, контроля за выполнением этих планов, в использовании корректирующих воздействий на отклонение от параметров их исполнения. Целью данной работы является рассмотрение бюджетирования как управленческой технологии в гибком развитии предприятия, разработка и рассмотрение схем взаимодействия различных бюджетов, организация бюджетирования на предприятии. Методология бюджетирования исходит из значимости бюджетирования, как одного из важнейших элементов системы корпоративного планирования и управления. Основное предназначение корпоративного планирования состоит в определении направления развития компании на долгосрочную перспективу. При этом, обычно возникают следующие вопросы какими будут цели и стратегия развития, ресурсы и насколько успешно происходит развитие по сравнению с планом.

*L. S. Botasheva, M. H. Uzdenova, M. P. Urtenova*

North Caucasian State Academy, Cherkessk, email: leilushka@bk.ru, milenauzdenova@mail.ru, maryamurtenova23@mail.ru

## **BUDGETING SYSTEM AND ITS ROLE IN THE ORGANIZATION OF MANAGEMENT ACCOUNTING IN THE ENTERPRISE**

**Keywords:** management accounting, budgeting system, production and financial activities of an enterprise, budget management, planning and control system.

This article examines the essence of budgeting, which consists in the development of interrelated plans for the production and financial activities of an enterprise and its divisions based on the current and strategic goals of functioning, control over the implementation of these plans, in the use of corrective actions for deviations from the parameters of their execution. The purpose of this work is to consider budgeting as a management technology in the flexible development of an enterprise, develop and consider schemes for the interaction of various budgets, organize budgeting at an enterprise. The budgeting methodology is based on the importance of budgeting as one of the most important elements of the corporate planning and management system. The main purpose of corporate planning is to determine the direction of the company's development in the long term. In this case, the following questions usually arise: what will be the goals and development strategy, resources and how successfully the development is taking place in comparison with the plan.

Бюджетирование – процесс согласованного планирования и управления деятельностью организации с помощью бюджетов и экономических показателей, позволяющих определить вклад каждого подразделения и каждого менеджера в достижение общих целей. Система бюджетирования предполагает многовариантный анализ финансовых последствий реализации намеченных планов, предусматривает анализ различных сценариев изменения финансового состояния предприятия, оценки финансовой устойчивости в изменяющихся условиях внешней хозяйствен-

ной среды. Внедрение бюджетирования на предприятии сталкивается с двумя основными группами проблем: методические проблемы и организационные. Как правило, самым трудным в бюджетировании является этап его внедрения на предприятии. Приватизированные предприятия получили в наследство огромный опыт составления документов, которые для предприятия в рыночной экономике не нужны. Поэтому принципиально важным является решение руководителей компаний о внедрении бюджетирования в новом реальном масштабе ценностей [5].

Объектом данного исследования является бюджет предприятия.

Система бюджетирования позволяет:

- планировать деятельность компании в целом и ее подразделений в соответствии с целевыми финансовыми показателями и стратегическими задачами;
- ставить цели руководителям разного уровня и эффективно контролировать ход их выполнения;
- прогнозировать результаты деятельности и будущие потребности компании в ресурсах;
- координировать текущую деятельность компании и структурных подразделений.

Бюджетирование – это основа управленческого учета. Система бухгалтерского учета должна предоставлять точные факты о соответствующих отделах, типах продуктов, областях торговли или комбинациях этих показателей [3]. Благодаря бюджету компании можно получить точную информацию для сравнения ожидаемых целей с фактическими результатами компании.

«Положение об управлении бюджетом» устанавливает единый стандарт для бюджетов всех отделов, определяет правила формирования плановых показателей и включает инструкции по использованию бюджетных таблиц.

Бюджетный регламент определяет этапы и принципы бюджетного процесса, и состав участников; он содержит подробные схемы и процедуры реализации для реализации каждого этапа, распределение ответственности за формирование и исполнение бюджета, подготовку графика утверждения бюджета, и процедуры использования бюджетной версии.

Бюджетный классификатор – это набор аналитических справочников, и все подразделения должны использовать эти справочники в планировании и бухгалтерском учете. Использование единого бюджетного классификатора может обеспечить прозрачность и сопоставимость бюджетной информации каждого отдела.

Бюджетная модель используется для дальнейшей автоматизации бюджетного процесса. Формат бюджета представлен форматом бизнес-бюджета и функционального бюджета (форма ввода и форма отчета); формат окончательного бюдже-

та (баланс, бюджет доходов и расходов, бюджет движения денежных средств, инвестиционный бюджет); используется для автоматического расчета бюджетных показателей. и согласованность бюджетных данных Алгоритм контроля [1].

Для успешной реализации проекта по разработке и внедрению системы бюджетирования на предприятии необходимо иметь:

- устоявшуюся и утвержденную финансовую и организационную структуру предприятия,
- отсутствие текучести кадров в финансово-экономическом блоке,
- разработанные и утвержденные методологические документы по бюджетированию (Бюджетные регламент, Положение о бюджетировании).

Бюджет позволяет руководству организации оценивать эффективность принимаемых решений, оптимальным образом распределять корпоративные ресурсы, намечать развитие людей и компании и избегать кризисных ситуаций.

Бюджетная система определяет процедуры и планы расчета всех бюджетных показателей, используемых компанией. Любая компания, производящая финансово-экономические расчеты, должна использовать какую-то финансовую модель.

Финансовые модели – это методы, используемые для планирования, учета, мониторинга и анализа исполнения бюджета. Он включает стандартную систему и систему ограничений, управленческий учет, модель для каждого бюджета и модель для объединения каждого бюджета и имеет формальное описание.

Модель финансового бюджета используется для составления бюджета и предоставления сотрудникам организации информации для анализа и мониторинга исполнения бюджета.

Основные цели бюджетирования:

1) планирование и контроль результатов финансово-хозяйственной деятельности предприятия путем сравнения плановых и фактических показателей эффективности и детального анализа причин отклонений;

2) ответственность за выручку, прибыль и затраты;

3) оптимизация использования ограниченных ресурсов;

4) мотивация сотрудников предоставлением информации о целях и способности оценивать эффективность своей работы;

5) цели частного бюджетирования;

6) снижение затрат;

7) увеличение дохода;

8) удержание и расширение рынка сбыта;

9) поддержание реализованных темпов роста экономических показателей организации;

10) достижение и удержание лидирующих позиций в отрасли технологий;

11) создание имиджа организации;

12) максимизация рыночной стоимости организации и т.д.

Бюджетирование может рассматриваться как одна из целей организации,

но в то же время система бюджетирования должна реализовывать несколько поставленных целей в зависимости от временных границ их функционирования, сферы применения и степени детализации [2].

Система бюджетирования нацелена на анализ различных вариантов финансовых последствий реализации намеченных планов, также предусматривается анализ различных вариантов изменения финансового состояния предприятия и оценки финансовой устойчивости в условиях постоянно меняющейся рыночной среды.

Рассмотрев, технологию разработки и внедрения бюджетирования, следует отметить пути решения проблем бюджетирования, с которыми сталкиваются современные предприятия.

**Таблица 1**

Проблемы бюджетирования и пути их решения

№	Проблемы	Пути решения
1	Процесс составления планов может затягиваться на достаточно долгий период	Ужесточение временных рамок на составление и утверждение бюджета в соответствии с регламентом
2	Отсутствие единой системы отчетных и плановых документов в группе предприятий часто приводит к тому, что суммируются зачастую несопоставимые данные	Разработка документации согласно принципу единства
3	Проблема согласования бюджетов. Отсутствие инструментов и достаточно долгий срок прохождения документов между верхними и нижними уровнями приводит к тому, что не остается времени на окончательное согласование бюджетов	Реинжиниринг процессов согласования бюджетов, автоматизация этого процесса.
4	Отсутствие в фирме достаточного количества сетей и компьютеров приводит к проблемам обмена данными между отделами, предприятиями и различными продуктами	Расширение имеющихся компьютерных сетей компании
5	Зачастую составленные оперативные бюджеты не укладываются в стратегический план предприятия	Обязательное ознакомление всех менеджеров со стратегическим планом предприятия, выработка бюджетов только в соответствии с указанным планом
6	Часто плановые и фактические данные значительно отличаются друг от друга, что вызвано «оторванностью»	Соблюдать принцип индикативного и директивного планирования

Анализируя важность бюджета, можно отметить, что отсутствие постоянного взаимодействия между бюджетом и бухгалтерией компании негативно скажется на достоверности отдельных показателей. Здесь разделение и взаимосвязь оцифровки финансового учета и плановых цифровых данных – потрясающие бюджетные данные. В этом случае из-за непонимания взаимосвязи между внутренней информацией и внешними отчетами руководство организации не может предоставить участникам рынка достоверную информацию для справедливой оценки бизнеса, что может негативно повлиять на имидж бизнес-структуры, на которую влияет. 6]

Сегодня каждая серьезная компания знает, что эффективное управление финансовыми процессами и эффективное планирование ресурсов – это ключи к успешному выживанию в современной экономике. Все больше и больше менеджеров сталкиваются с необходимостью формулировать бюджеты компаний. Если возникнут проблемы с простым сбором и регистрацией учетных данных и обработкой данных, компания будет стремиться к дальнейшему развитию и начнет эффективно планировать свою деятельность после достижения автоматизации.

Бюджетирование выполняет три основные функции [4].

**Функция планирования.** Она самая важная. Бюджет – это основа внутреннего планирования. Согласно стратегическим целям компании, бюджет решает проблему распределения финансовых ресурсов под контролем компании. Бюджет обеспечивает количественную определенность перспектив выбранной компании, а все затраты и выгоды выражены в валюте. Бюджет помогает ставить правильные и четкие цели и формулировать бизнес-стратегии на предприятии.

**Функция учёта.** Роль бюджета в управленческом учете – отражать движение денежных средств, финансовых ресурсов, счетов и активов компании в наиболее удобной форме, а также отображать актуальные показатели финансовой деятельности компании наиболее удобным образом и своевременно. Эффективно принят предприятием. Принимайте управленческие решения.

**Функция управления.** Это тоже очень важно для компании. Конечно, каким бы хорошим ни был план, он бесполезен, если нет эффективного контроля за его выполнением. Бюджет – это набор показателей или стандартов, используемых для мониторинга деятельности компании. Постоянно сравнивая доказательства с целевым показателем, вы можете измерить эффективность на любом этапе. Бюджетное планирование позволяет определять отклонения от бюджета и корректировать операции.

Контроль исполнения бюджета базируется на следующих основополагающих принципах.

Принцип своевременности определяет, что на основе информационного обеспечения, соответствующего отчетному интервалу, контроль исполнения бюджета должен выполняться многократно и параллельно во времени. С усовершенствованием электронного документооборота (операций) бухгалтерского учета может осуществляться предварительный и текущий контроль, причем контроль в конце отчетного периода осуществляется на основе данных бухгалтерского учета.

Принцип объективности выдвигает требования к последовательности и полноте информационного обеспечения и на этой основе контролирует исполнение бюджета. Бухгалтерский учет – это априори зрелая корпоративная система бухгалтерского учета. Согласовав бухгалтерский учет с финансовой отчетностью, можно достичь требований принципа объективности предварительного контроля и текущего контроля.

Принцип сопоставимости требует четкого определения бизнес-операций и их параметров, что, конечно же, включает требования к единому бюджетному классификатору, соответствующим таблицам бухгалтерского учета и регистрам бюджетного учета, а также системе согласования информации в параллельной бухгалтерской цепочке.

Принцип ответственности заключается в том, что лицо, ответственное за структурное подразделение, несет персональную ответственность за формирование, утверждение и последующее исполнение бюджета в пределах полномочий, предусмотренных прави-

лами и положениями. Персональная ответственность также распространяется на точность информации, используемой в процессе составления бюджета.

Бюджеты на предприятии должны пересматриваться и корректироваться по мере необходимости для того, чтобы сохранять их контролируемую роль [7].

Составление бюджета можно рассматривать как одну из целей организации, но в то же время система бюджетирования должна реализовывать несколько целей в зависимости от временных рамок, объема и уровня детализации ее работы.

Бюджетная система предназначена для анализа различных альтернатив финансовых последствий реализации плана, а также предоставляет информацию для анализа различных альтернатив по изменению финансового положения предприятия и оценки финансовой устойчивости в постоянно меняющейся рыночной среде.

Текущий бюджетный контроль осуществляется непосредственно в процессе исполнения бюджета. Его задача – сравнивать фактические показатели с показателями бюджета, находить отклонения и принимать меры по их устранению. Мониторинг основан на обратной связи через систему бухгалтерского учета, которая может быть непрерывной и периодической по своему характеру.

Обратная связь в существующей системе бюджетного контроля осуществляется в форме отчетов. Частота подготовки отчетов зависит от уровня управления, который должен быть достигнут, типа центра ответственности и контекстных требований руководства.

Текущий контроль бюджета может осуществляться путем наблюдения и на основе исходной информации в документе.

Контроль за исполнением бюджета осуществляется посредством коммуникации между менеджером и всеми участниками хозяйственной деятельности. Этот вид контроля более эффективен, и он позволяет выявить многие отклонения, которые нельзя учитывать.

Контроль, основанный на исходной информации документа, позволяет более точно определить разрыв между бюджетными и фактическими показателями. Этот метод более объективен по причинам отклонения.

Следует отметить, что эти две формы текущего контроля дополняют друг друга и преследуют одну и ту же цель – вносить коррективы в показатели исполнения бюджета до формирования окончательного бюджета.

Эффективность бюджетного анализа в первую очередь означает своевременное определение и изучение краткосрочных изменений в деятельности ведомства, что может оторвать его от направления развития, установленного бюджетом, но также предвещать возможности для бюджетного анализа. Переключитесь на более эффективный режим работы. При этом всегда необходимо учитывать эффективное время, которое вызывает отклонение бюджета.

Таким образом, бюджет может лучше координировать экономическую деятельность, улучшить управляемость и адаптируемость предприятия к изменениям во внутренней (организационная структура, ресурсы, потенциал предприятия) и внешней среде (рыночные условия), а также снизить вероятность злоупотреблений и ненадлежащего использования. Менеджмент, чтобы обеспечить взаимосвязь всех аспектов финансово-хозяйственной деятельности, чтобы сформировать единое видение корпоративного плана, и всех ответственных сотрудников, чтобы реализовать проблемы в плане, предоставить экспертам более ответственные методы принятия решений, чтобы сделать лучше мотивации для деятельности и оценки.

### Выводы

Составление бюджетов является важнейшим в системе планирования и контроля в управленческом учете.

Не существует единой модели для установления бюджета – бюджет каждой конкретной компании отдельный. Это связано с тем, что его структура зависит от предмета бюджета. Размер организации; степень интеграции бюджетного процесса с финансовой структурой организации.

Если нет плана, работа организации невозможна, потому что хаос в погоне за прибылью может привести к банкротству. Создавая любой бизнес, необходимо определить цель и задачи его деятельности и тем самым определить долгосрочный план.

Долгосрочные планы определяют среднесрочные планы и бюджеты. Эти планы рассчитаны на более короткий период времени и, следовательно, подразумевают больше деталей и опыта. Основой любого бюджета является бюджет продаж, потому что производство в основном сосредоточено на продаваемых продуктах, что является рыночным спросом.

Объем продаж определяет объем производства, а объем производства определяет план для всех типов ресурсов (включая рабочую силу, сырье и инвентарь) и формирует соответствующий бюджет. Это требует финансового планирования, плановых затрат и прибыли.

Конечно, из-за непредсказуемости многих внешних факторов планирование и моделирование дальнейшей деятельности носит абстрактный характер,

но на первый взгляд не всегда можно учесть очевидные изменения.

В настоящее время составление бюджета – одна из основных дисциплин, которую необходимо знать любому менеджеру. Процесс составления бюджета включает в себя множество важных операций: планирование затрат, планирование производства, планирование продаж и финансовое планирование (планирование прибыли).

Благодаря составлению бюджета вы можете планировать деятельность, чтобы получить максимальную прибыль при минимальных затратах в постоянно меняющейся рыночной среде. Конечно, это связано с неизбежными финансовыми рисками, особенно в современной России, но правильный бюджет может минимизировать риски.

#### *Библиографический список*

1. Федеральный закон от 06.12.2011 г. №402-ФЗ «о бухгалтерском учете»
2. Адамов, Н. Бюджетирование в коммерческой организации. Краткое руководство / Н. Адамов, А. Тилов. – М.: Питер, 2017. – 144 с.
3. Буров, А.В. Теоретико – методологические аспекты бюджетирования в зарубежной практике / Достижения науки и образования. 2017. № 6 (19). С. 33-34.
4. Бухгалтерский управленческий учет: Учебник / Д.В. Риесенко. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016-477 с.
5. Бухгалтерский учет. Сборник вопросов: учебник / Кыштымова Е.А. – М.: ID FORUM, НИЦ ИНФРА-М, 2015-208 стр.
6. Габдуллина Г.К., Зиннурова Ф.М. Понятие и сущность корпоративного бюджета, вид и содержание бюджета / современное общество и государство. 2017.2 (12). С.163-168.
7. Хруцкий, В. Внутренний корпоративный бюджет: Учебное пособие по финансовому планированию / В.Е. Хруцкий Гамаюнов. -М.: Финансы и статистика, 2014–464 с.