

© Лалетин В. И., 2023

Иркутский государственный университет, г. Иркутск

В современном мире бюджетирование имеет большое значение, так как с учетом различных финансовых возможностей современных организаций, оценки характера множества факторов, бюджетирование обеспечивает соответствие условий, которые сложились на рынках, финансово-экономическим возможностям организации.

Ключевые слова: бюджетирование, система бюджетирования, эффективность бюджетирования в организации

Сегодня проблема бюджетирования является одной из самых актуальных, потому что повышение эффективности управления предприятием требует применения современных, хорошо зарекомендовавших себя в мировой и отечественной практике инструментов. Как система управления, сыгравшая важную роль в развитии современных предприятий, комплексное бюджетное управление является основным методом внутреннего управленческого контроля предприятий. Бюджетирование сегодня — это один из основных инструментов для эффективного менеджмента, который помогает руководителю вести эффективный и прибыльный бизнес.

Существует несколько определений, что такое бюджет и бюджетирование, остановимся на наиболее точных из них, на наш взгляд. Бюджетирование — это:

1. процесс составления, исполнения и контроля за исполнением бюджета;

2. технология управления, ориентированная на принятие финансово обоснованных решений [1].

«Бюджет — это фонд денежных средств, необходимый для реализации задач и функций предприятия» [2]. Встает вопрос определения главного критерия оценки системы управления бюджетом. Исходя из практического опыта, — это достижение плановых показателей. Чем выше точность планирования, тем более предсказуемой становится деятельность предприятия, тем эффективнее можно использовать его ресурсы, тем выше будут финансовые показатели его деятельности [3].

Иногда бюджет ассоциируют с финансовым планом. Это не совсем правильно, потому что бюджет — это не только план, выраженный в деньгах, но и планы в натуральных показателях (например, бюджет

производства отражает объем производства продукции в определенный период времени) [4].

При формализации будущей системы бюджетирования необходимо:

- определить стратегию компании (миссию и т. д.);
- сформулировать главные цели: что необходимо получить в результате бюджетирования (реализацию стратегии, оперативные результаты и т. д.);
- выявить объекты и уровни бюджетирования;
- определить, какие показатели позволят контролировать достижение целей;
- определить задачи, которые могут быть решены с помощью бюджетирования;
- выбрать наименее затратные инструменты, которые помогут решить указанные задачи;
- формализовать регламент использования инструментов;
- рассчитать экономический эффект от внедрения системы [5].

Процесс бюджетирования состоит из нескольких стадий, представленных в таблице 1. Формирование финансовой структуры является базовой основой самого предприятия. На этапе планирования рассматриваются конкретно поставленные цели с заданным временным и количественным ориентиром. Этап исполнения должен реализовываться различными структурами предприятия и на различных его уровнях (производственных, административных). Контроль исполнения существует на всех этапах процесса бюджетирования. Анализ исполнения идёт на заключительном этапе и является комплексным.

Разработку системы бюджетирования можно разделить на 5 основных этапов, представленных в таблице 1.

Таблица 1. Этапы разработки системы бюджетирования в организации

Этапы	Название	Сущность
-------	----------	----------

1	Финансовое планирование	Формирование самой бизнес-модели, построение
2	Планирование	Конкретные цели
3	Исполнения бюджета	Сопоставление результатов полученных и начальных прогнозных планов
4	Оперативное управление и контроль исполнения	Существует на всех этапах планирования
5	Анализ исполнения бюджета	Выявление причин отклонений от запланированного бюджета

Однако многие предприятия по-прежнему имеют некоторые проблемы в управлении бюджетом. Остановимся на некоторых из них.

1. Недостаточное понимание комплексного управления бюджетом.

Эта проблема в основном встречается на малых и средних предприятиях. Управление предприятием не имеет полного и правильного понимания комплексного управления бюджетом, а концепция управления относительно отсталая. Даже если предприятие осуществляет комплексное управление бюджетом из-за недостаточного понимания важности бюджета, существуют необоснованные бюджетные цели, слабая связь между целями работы и бюджетами, отсутствие жесткости в бюджетах, неэффективное исполнение бюджета.

2. Система управления недостаточно совершенна.

На построение комплексной системы управления бюджетом руководство предприятия и финансовый отдел не обращают должного внимания. Отсутствует отраслево-финансовая интеграция [6].

3. Подготовка бюджета не связана со стратегией развития и годовым бизнес-планом предприятия.

Составление комплексного бюджета должно быть подготовлено в соответствии со стратегическими целями развития и бизнес-планом предприятия, а фактические потребности развития дела должны рассматриваться вокруг центральной работы по развитию предприятия. Многие предприятия уделяют недостаточное внимание к бюджетированию, режиму управления, контролю финансовых средств, что приводит к отрыву бюджета от реальности, отклонению между подготовкой бюджета и исполнением бюджета,

а также отсутствию координации между бюджетным управлением и целями развития предпринимательской деятельности, что приводит к недостаточной жесткости бюджета, трудностям в исполнении бюджета или неэффективному исполнению, а также трудностям в оценке бюджетных целей, что делает работу по управлению бюджетом недостаточно благоприятной для реализации бизнес-целей предприятия. Влияют на реализацию стратегических целей предприятия, и даже вызывает растрату ресурсов предприятия, ограничивая развитие предприятий [7].

4. Система оценки эффективности работы не идеальна, а ограничения и стимулы недостаточны.

Оценка исполнения бюджета является важной частью внутреннего контроля комплексного управления бюджетом, который играет важную руководящую роль в создании рабочей среды, повышении энтузиазма, инициативы и креативности всего персонала, содействии стандартизированному управлению бюджетом и строгому выполнению управленческих обязанностей. Многие предприятия не придают значения оценке исполнения бюджета и не осуществляют контроль за целевыми показателями из источника подготовки бюджета: показатели оценки неясны и ненаучны, отсутствует механизм анализа, отсутствует система бюджетной подотчетности и сформирована неэффективная система экономической отчетности.

Существует множество подходов и методов бюджетирования, но в настоящее время наиболее распространенными являются представленные в таблице 2.

Таблица 2. Виды бюджетирования

Вид бюджетирования	Где применяется
Инкрементальное (приростное)	Чаще применяется на крупных предприятиях, где основные затраты не меняются годами.
С нуля	Метод жесткий и сложный, но полезен, если нужно сократить издержки при финансовом спаде или реструктуризации. Подходит некоммерческим предприятиям, в которых есть произвольные расходы и много вспомогательных видов деятельности.

Процессное бюджетирование или Activity-based	Метод АБВ определяет, сколько нужно ресурсов для проведения определенных действий, нацеленных на достижения целевых показателей в компании. Используется в малом и среднем бизнесе.
«Сверху вниз» или «снизу вверх»	Используется при вовлеченности менеджеров низшего и среднего звена. Используется в крупных организационных организациях.

Выбор методики бюджетирования зависит от таких факторов как: масштаб, специфика деятельности предприятия, внутренние условия, объемы производства и продаж. А также от задач, с которыми столкнулась компания на стыке стратегического, операционного и бюджетного планирования.

Современное предприятие сегодня не может быть успешным и конкурентоспособным без процесса бюджетирования. Жёсткая конкурентная среда способствует применению и внедрению системы бюджетирования для тщательного планирования и достижения поставленных целей. В результате внедрения системы предприятие получает эффективный инструмент финансового менеджмента. Также кроме самой системы необходимы квалифицированные финансовые менеджеры, которые способны грамотно реализовывать поставленные задачи. Помочь понять и определить, что получит предприятие, прибыль или убыток, и какой конкретный бюджет необходимо принять для достижения целей и способно реализовать бюджетирование. ■

1. Гамаюнов В. В., Хруцкий В. Е. Внутрифирменное бюджетирование. Настольная книга по постановке финансового планирования. М.: Финансы и статистика, 2006. 464 с.

2. Немировский И. Б., Старожукова И. А. Бюджетирование. От стратегии до бюджета – пошаговое руководство. М.: Вильямс, 2006. 512 с.

3. Бюджетирование: шаг за шагом / Е. Добровольский [и др.]. СПб.: Питер, 2008. 448 с.

4. Грошева Н.Б. Методика расчёта затрат на построение и функционирование системы бюджетирования на предприятии, Макроэкономический анализ: методы и результаты, 2008.-71 с.

5. Грошева Н. Б., Потапкина М. А. Практические финансы: Учеб. пособие. Иркутск: Изд-во ИГУ, 2008. 211 с.

6. Виткалова А. П. Внутрифирменное бюджетирование: учебное пособие для бакалавров / А. П. Виткалова. – М.: Дашков и К, 2016. – 128 с.

7. Ладыгин В.В. Бюджетирование и контроль на предприятии. – М.: Едиториал УРСС, 2021. – 530 с.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

Бюджетирование: шаг за шагом / Е. Добровольский [и др.]. СПб.: Питер, 2008. 448 с.

Виткалова А. П. Внутрифирменное бюджетирование: учебное пособие для бакалавров / А. П. Виткалова. – М.: Дашков и К, 2016. – 128 с.

Гамаюнов В. В., Хруцкий В. Е. Внутрифирменное бюджетирование. Настольная книга по постановке финансового планирования. М.: Финансы и статистика, 2006. 464 с.

Грошева Н. Б., Потапкина М. А. Практические финансы: Учеб. пособие. Иркутск: Изд-во ИГУ, 2008. 211 с.

Грошева Н.Б. Методика расчёта затрат на построение и функционирование системы бюджетирования на предприятии, Макроэкономический анализ: методы и результаты, 2008.-71 с.

Ладыгин В.В. Бюджетирование и контроль на предприятии. – М.: Едиториал УРСС, 2021. – 530 с.

Немировский И. Б., Старожукова И. А. Бюджетирование. От стратегии до бюджета – пошаговое руководство. М.: Вильямс, 2006. 512 с.

Budgeting system at the enterprise

© Laletin V., 2023

In the modern world, budgeting is of great importance, since, taking into account the various financial capabilities of modern organizations, assessing the nature of many factors, budgeting ensures that the conditions that have developed in the markets correspond to the financial and economic capabilities of the organization.

Keywords concepts for our study are budgeting, budgeting system, budgeting efficiency in the organization