

УДК 33

DOI 10.21661/r-115258

*Н.А. Ушакова, Л.Х. Курбанаева*

## ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ

*Аннотация:* в статье ставится задача рассмотреть сущность и особенности бюджетирования на предприятии, методические основы внедрения бюджетирования и осуществления контроля бюджета. Система бюджетирования является наиболее приемлемой технологией финансового планирования.

*Ключевые слова:* бюджетирование, оперативное планирование, предприятие, финансы.

*N.A. Ushakova, L.Kh. Kurbaeva*

## THEORETIC AND METHODOLOGICAL BASIS OF BUDGETING

*Abstract:* the article describes the nature and peculiarities of the company budgeting, methodical basis of budgeting implementation and budget control. Budget system is the most likely technology of financing planning.

*Keywords:* budgeting, operative planning, enterprise, finance.

Оперативное планирование является слабым местом управления бизнесом российских предприятий. В целях совершенствования системы управления финансами организации, повышения её финансовой устойчивости, снижения затрат руководители предприятия стремятся к разработке системы финансового планирования. Наиболее приемлемой с практической точки зрения технологии финансового планирования является система бюджетирования.

Успех внедрения системы бюджетирования и её эффективность зависят от:

- правильного понимания сущности бюджетирования;
- знания методических основ внедрения бюджетирования и процедуры контроля исполнения бюджета.

Данная статья посвящена данным актуальным вопросам.

Эффективное управление финансами организации возможно при планировании всех финансовых ресурсов, их источников, отношений хозяйствующего субъекта.

В последнее время предприятиями все чаще применяется система бюджетного планирования деятельности предприятия и его структурных подразделений.

«Бюджетирование» связано с разработкой бюджетов на предприятии и направлено на решение двух основных задач:

- определяются объем и состав расходов, связанных с деятельностью отдельных структурных единиц и подразделений предприятия;
- обеспечивается покрытие расходов финансовыми ресурсами из различных источников [1].

Поскольку одной из основных целей бюджетирования является организация непрерывного построения системы бюджетов проведен анализ и определена сущность данного элемента бюджетирования.

Е.Р. Мухина проводит анализ данного понятия с четырех точек зрения (таблица 1).

Таблица 1

Содержание понятия «бюджет» [2]

Угол зрения	Содержание понятия «бюджет»
Экономический угол зрения	Это система экономических отношений, основанная на формировании, распределении и использовании бюджета
Правовой угол зрения	Это нормативно-правовой акт, на основании которого утверждается план формирования и распределения материальных ресурсов для реализации функций субъекта
Организационный угол зрения	Это утвержденная смета доходов и расходов предприятия
Материальный угол зрения	Это контролируемый объем денежных средств, запланированный для конкретных целей организации

Этот же автор и автор О.В. Гостеева в своих исследованиях на основе проведения анализа определений отечественными и зарубежными авторами выде-

ляют несколько групп определений «бюджета»: одна группа авторов отождествляют понятие «бюджет с понятием «план», другая часть авторов определяют понятие «бюджет» как количественное выражение плана [3].

Автор В.В. Ковалев принадлежит ко второй группе авторов и в своей работе приводит основные различия между понятием «план» и «бюджет (таблица 2).

Таблица 2

Ключевые различия понятий «план» и «бюджет» в контексте деятельности фирмы [4]

Признак	«План»	«Бюджет»
1. Показатели и ориентиры	Любые, в том числе неколичественные	В основном стоимостные
2. Назначение	Формулирование целевых ориентиров, которые надо достигнуть, и способов достижения	Детализация способов ресурсного обеспечения выбранного варианта достижения целей Средство текущего финансового контроля за исполнением плана
3. Детализация	Относительно невысокая	Высокая
4. Требуемая точность значений используемых показателей	Приемлемая в контексте долгосрочного планирования	Высокая в контексте краткосрочного характера разрабатываемого бюджета

Различные авторы по-разному интерпретируют и понятие «бюджетирование» (таблица 3).

Таблица 3

Существующие подходы к понятию «бюджетирование»

Бюджетирование – это ...	Автор
Система планирования и контроля ресурсов организации и результатов её деятельности в разрезе центров ответственности, анализа перспективных и уже имеющихся ресурсов и результатов деятельности в целях эффективного управления бизнес-процессами	О.В. Гостеева
Процесс разработки, управления, использования и контроля бюджетов в соответствии с целями предприятия	К.В. Щиборщ
Составление, принятие бюджета предприятия и последующий контроль за его исполнением	О.Н. Лихачев и С.А. Щуров

Способ управления организацией через бюджеты, который позволяет достигать поставленных целей путем наиболее эффективного использования ресурсов. Сам процесс управления цикличен и помимо планирования и составления бюджета предполагает этап контроля его исполнения [5]	С.С. Покидова
С одной стороны – это процесс составления и принятия бюджетов, а с другой стороны – то управленческая технология выработки и повышения финансовой обоснованности принимаемых решений [6]	Н.Ю. Носкова
Элемент ресурсного обеспечения управленческого учета, включающего стадии разработки, исполнения, контроля, анализа и корректировки бюджетов по центрам финансовой ответственности	Е.Р. Мухина

На основании таблицы, определим бюджетирование:

- как один из способов финансового управления предприятием;
- как управленческую технологию;
- как процесс составления бюджетов и контроля за их исполнением.

Роль бюджетирования как инструмента управления заключается в:

- возможности выбора наиболее эффективных путей развития организации;
- воплощении намеченных стратегических целей в конкретные финансовые показатели;
- проведении оценки эффективности деятельности организации;
- расчете и контроле за использованием финансовых ресурсов организации, их привлечением;
- оценке всех аспектов финансовой состоятельности предприятия;
- укреплении финансовой дисциплины и подчинения отдельных структурных подразделений интересам компании в целом и интересам собственников.

Очевидно, что методологически неверно составленный бюджет не может являться источником достоверной информации для анализа и последующего принятия управленческих решений, поэтому методика является основой формирования корректного бюджета.

Для эффективного внедрения бюджетирования на предприятии целесообразно пройти этапы, представленные в таблице 4.

Таблица 4

## Концептуальное описание этапов внедрения бюджетирования на предприятии [7]

Содержание этапа	Цель этапа	Организационные изменения	Регламентирующие документы	
			Регламент	Положение
1. Формирование организационной структуры.	Изменение организационной структуры, целей и т. д.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– реструктуризация организации;</li> <li>– определение миссии предприятия;</li> <li>– установление финансовых целей предприятия;</li> <li>– формирование стратегии предприятия.</li> </ul>	Изменения организационной структуры предприятия.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– об организационной структуре;</li> <li>– о должностных инструкциях руководителей подразделений.</li> </ul>
2. Формирование финансовой структуры.	Распределение финансовой ответственности между подразделениями и закрепление ее за конкретными должностями.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– определение центров финансовой ответственности (ЦФО);</li> <li>– назначение руководителей ЦФО;</li> <li>– установление системы стимулирования за соблюдение бюджетных показателей.</li> </ul>	Изменения финансовой структуры предприятия.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– о финансовой структуре;</li> <li>– о должностных инструкциях руководителей ЦФО.</li> </ul>
3. Формирование бюджетной структуры.	Составление перечня необходимых бюджетов и определение взаимосвязей между ними. – Установление ответственности каждого ЦФО за исполнение бюджетов.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– определение системы показателей ЦФО;</li> <li>– определение видов бюджетов, необходимых для целей планирования, взаимосвязи между бюджетами</li> <li>– распределение бюджетов между ЦФО;</li> <li>– установление ответственных за составление, исполнение и анализ бюджетов.</li> </ul>	Формирование бюджета; документооборота и доступа к конкретной информации.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– о системе бюджетирования;</li> <li>– комплект бюджетных форм с составом используемых в них показателей.</li> </ul>
4. Формирование форм бюджетного контроля.	Оценка исполнения бюджета и корректировка бюджетов будущих периодов.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– сбор информации о фактическом исполнении бюджетов;</li> <li>– план-фактный анализ отклонений и факторный анализ исполнения бюджетов;</li> <li>– принятие решений об изменении тактики и стратегии предприятия;</li> <li>– корректировка бюджетов.</li> </ul>	Проведения контроля.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– приказ;</li> <li>– инструкции по рабочим местам.</li> </ul>

При разработке бюджетов используются следующие методы разработки бюджетов:

– метод прироста – при его составлении на будущий период закладываются показатели достигнутых затрат и доходов с учетом их прироста, при таком подходе учитываются ошибки и недостатки плана-основы, вносятся изменения, связанные с изменением внешней и внутренней среды организации;

– метод составления бюджета применяется при появлении новой цели и заключается в отдельном составлении бюджетов для разных уровней деятельности, после чего составляется общий план по принципу «от минимального уровня», таким образом данный метод предлагает начать бюджетное планирование «с нуля» [8].

Также в экономической литературе рассматриваются ещё три подхода к бюджетированию как к процессу (рисунок 1).

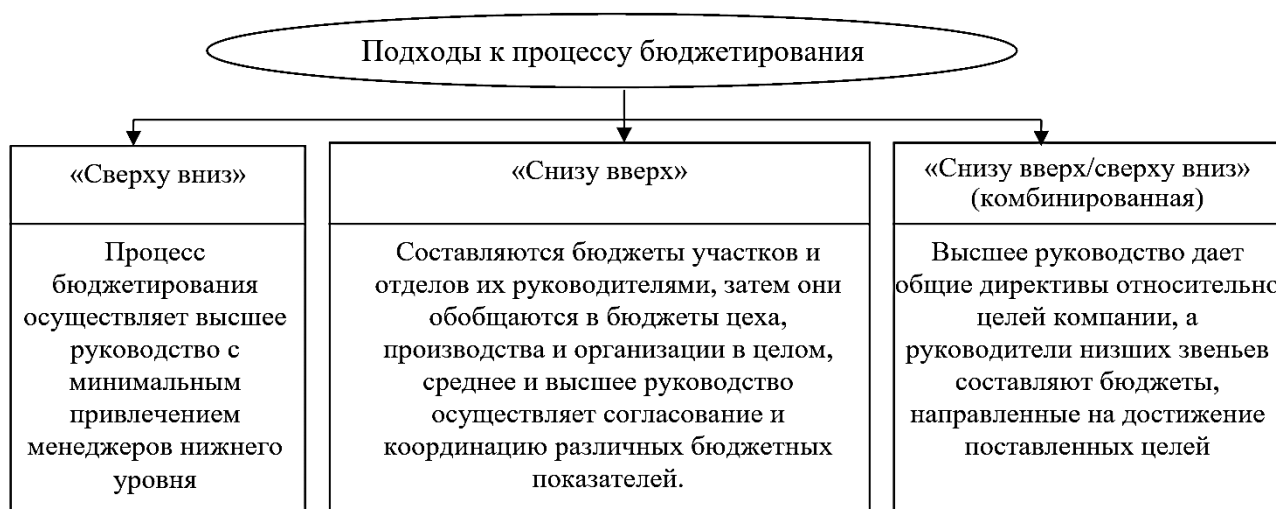


Рис. 1. Подходы к бюджетному процессу

Вся процедура бюджетирования, в конечном итоге, представляет систему трёх основных бюджетных форм, представленных на рисунке 2, разработанным О.В. Гостевой.

Процесс управления циклический и помимо планирования и составления бюджета предполагает этап контроля его исполнения.

Система контроля исполнения бюджета – это совокупность формальных и/или неформальных процедур, предназначенных для анализа и оценки эффективности управления ресурсами, затратами, обязательствами компании в течение бюджетного периода.

Основными элементами системы контроля являются:

- объекты контроля – бюджеты структурных подразделений;
- предметы контроля – характеристики состояния бюджетов;
- субъекты контроля – структурные подразделения предприятия, осуществляющие контроль за соблюдением бюджетов.

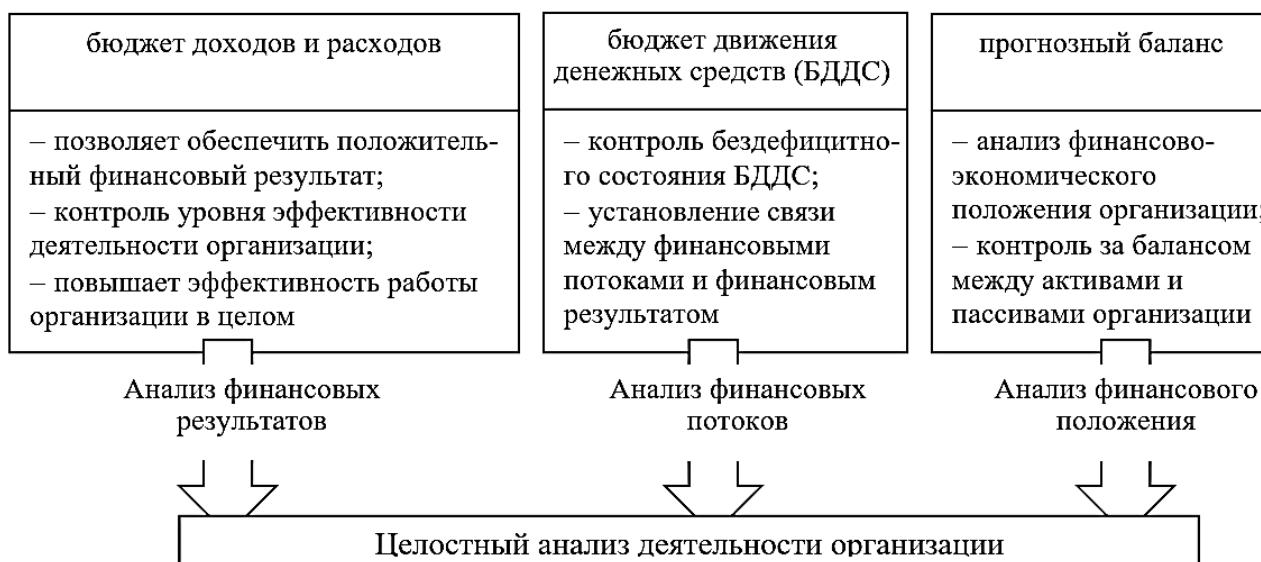


Рис. 2. Цели бюджетов финансового уровня

В статье электронного журнала «Финансовый директор» выделяют три направления контроля:

- предварительный – направлен на профилактику потенциальных нарушений бюджета и предупреждение необоснованных расходов;
- текущий (оперативный) – регулярный мониторинг деятельности центров ответственности в целях выявления отклонений фактических показателей их деятельности от запланированных;

– заключительный – направлен на анализ выполнения планов после закрытия периода, оценку финансово-хозяйственной деятельности центров ответственности и предприятия в целом.

Основным инструментом заключительного контроля выполнения бюджета является план-фактный анализ.

Можно сделать следующие выводы

– представляет собой систему взаимосвязанных сбалансированных показателей в натуральном и стоимостном выражении, выстроенных по уровням управления;

– имеет целевой характер;

– его показатели – это результат, который желает получить экономический субъект в конце бюджетного периода.

2. Сущность бюджетирования:

– один из способов финансового управления предприятием;

– управленческая технология;

– процесс составления бюджетов и контроля за их исполнением.

При разработке бюджетов используются следующие методы разработки бюджетов:

– метод прироста – на будущий период закладываются показатели достигнутых затрат и доходов с учетом их прироста;

– метод составления бюджета предлагает начать бюджетное планирование «с нуля».

Современными подходами к бюджетированию являются:

– на основе финансовой структуризации – построение осуществляется по центрам ответственности, менеджеры которых несут ответственность за управление определенными ресурсами;

– процессно-ориентированный – основывается на моделировании бизнес-процессов;



– «за рамками бюджета» – отказ от бюджетов и использование скользящих прогнозов, системы сбалансированных показателей, бенчмаркинга, непрерывного планирования.

Также в экономической литературе рассматриваются ещё три подхода к бюджетированию: «сверху вниз»; «снизу вверх»; «снизу вверх / сверху вниз».

3. Вся процедура бюджетирования, в конечном итоге, представляет систему трёх основных бюджетных форм:

– бюджет доходов и расходов (БДР) – позволяющий увидеть финансовый результат деятельности организации;

– бюджет движения денежных средств (БДДС) – отражающий финансовый поток организации;

– прогнозный баланс – отражающий величины активов и пассивов, финансовое положение организации.

4. Процесс управления цикличен и помимо планирования и составления бюджета предполагает этап контроля его исполнения. Система контроля исполнения бюджета – это совокупность формальных и/или неформальных процедур, предназначенных для анализа и оценки эффективности управления ресурсами, затратами, обязательствами компании в течение бюджетного периода.

Основными элементами системы контроля являются:

– объекты контроля – бюджеты структурных подразделений;

– предметы контроля – характеристики состояния бюджетов;

– субъекты контроля – структурные подразделения предприятия, осуществляющие контроль за соблюдением бюджетов.

5. Действенным способом достижения стратегических целей и задач, позволяющим сделать систему управления прозрачной и понятной является «Система ключевых показателей эффективности».

### ***Список литературы***

1. Лихачева О.Н. Долгосрочная и краткосрочная финансовая политика предприятия: Учебное пособие / О.Н. Лихачева, С.А. Щуров. – М.: Вузовский учебник. – 2013. – С. 127.
2. Мухина Е.Р. Теоретические аспекты бюджетирования как элемента ресурсного обеспечения управленческого учета / Е.Р. Мухина // Вестник пермского университета. – 2014. – №1 (20). – С. 71.
3. Гостеева О.В. Особенности бюджетирования и анализ эффективности услуг предприятий грузового железнодорожного транспорта: Дис. ... канд. экон. наук: 08.00.12. – М., 2014. – С. 15.
4. Ковалев В.В. Финансовый менеджмент. Теория и практика: Учебное пособие. – М.: Проспект. – 2014. – №3. – С. 403.
5. Покидова С.С. Как добиться выполнения бюджета // Планово-экономический отдел. – 2011. – №2 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.profiz.ru/se/2\\_2011/kak\\_dobitsia\\_vyp\\_budzeta/](http://www.profiz.ru/se/2_2011/kak_dobitsia_vyp_budzeta/) (дата обращения: 11.11.2016).
6. Носкова Н.Ю. Разработка процесса бюджетирования в системе финансового планирования на предприятиях авиастроительной промышленности: монография. – Ульяновск: УлГТУ, 2013. – С. 146.
7. Гасанов Г.И. Бюджетирование как инструмент финансового планирования на предприятии // Молодой ученый. – 2016. – №11. – С. 1829.
8. Томилова Д.Ю. Технология формирования бюджетов в системе бюджетирования // Инфраструктурные отрасли экономики: проблемы и перспективы развития. – 2016. – №14. – С. 13.
9. Безрукова Т.Л. Основные аспекты формирования бюджета организации / Т.Л. Безрукова, Е.А. Сергеева, М.А. Пожидаева // Электронный научный журнал Международный студенческий научный вестник [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.scienceforum>
10. Исполнение бюджетов: три направления контроля // Финансовый директор – практический журнал по управлению финансами компании [Электронный

ресурс]. – Режим доступа: <http://fd.ru/articles/40964-ispolnenie-byudjetov-tri-napravleniya-kontrolya> (дата обращения: 14.11.2016).

---

**Ушакова Наталия Андреевна** – студентка Нефтекамского филиала ФГБОУ ВО «Башкирский государственный университет», Россия, Нефтекамск.

**Ushakova Natalia Andreevna** – student of Neftekamsk branch FSFEI of HE “Bashkir State University”, Russia, Neftekamsk.

**Курбанаева Лилия Хамматовна** – канд. экон. наук, доцент Института экономики, финансов и бизнеса ФГБОУ ВО «Башкирский государственный университет», Россия, Нефтекамск.

**Kurbanaeva Lilia Khammatovna** – candidate of economic sciences, associate professor of the Institute of Economics, Finance and Business FSFEI of HE “Bashkir State University”, Russia, Neftekamsk.

---