

Автор:

Аскарова Земфира Ахметзакиевна

магистрант

Институт управления, экономики и финансов

ФГАОУ ВО «Казанский (Приволжский) федеральный университет»

г. Казань, Республика Татарстан

БЮДЖЕТИРОВАНИЕ И ПЛАНИРОВАНИЕ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА: ПРОБЛЕМЫ ВНЕДРЕНИЯ И ИСПОЛЬЗОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ

***Аннотация:** в статье раскрываются понятия и место планирования и бюджетирования в системе управленческого учета организации. Автором рассматривается система планов и бюджетов предприятия, этапы их построения, выявляются основные проблемы, возникающие при постановке бюджетирования на предприятии.*

***Ключевые слова:** учет, управленческий учет, план, планирование, бюджет, система бюджетов, бюджетирование, проблемы постановки, проблемы внедрения, периодическое бюджетирование, скользящее бюджетирование.*

Управленческий учет как система представляет собой комплекс работ, охватывающих такие функции управления как учет, планирование, контроль и анализ, выполняемых с точки зрения обеспечения наилучших результатов финансово-хозяйственной деятельности организации на перспективу [3].

Различные сочетания экономических, юридических, организационных и технико-технологических факторов определяют разнообразие форм организации управленческого учета.

Организация управленческого учета – внутреннее дело предприятия. Руководители самостоятельно решают, как классифицировать затраты и увязывать их с центрами ответственности, каким образом вести учет фактических и нормативных затрат. Форма организации управленческого учета определяется формой собственности, экономическими, юридическими, технико-

экономическими, технико-технологическими и другими факторами, а также компетентностью руководителей и их потребностью в той или иной управленческой информации [8].

Планирование как элемент системы управленческого учета и одна из его основных функций представляет собой процесс формирования и выполнения планов развития объекта, с учетом процессов их корректировки (при необходимости) и контроля выполнения.

Бюджет – это план деятельности предприятия или подразделения в количественном выражении [4]. Бюджеты должны составляться для всех сфер финансово-хозяйственной деятельности предприятия: снабжение, производство, реализация, финансы и т. п.

Цели составления бюджетов (бюджетирования):

- разработка основных направлений деятельности на определенный период, оптимизация затрат и прибылей предприятия;
- обеспечение коммуникации различных уровней управления и координация деятельности подразделений организации;
- мотивация всех сотрудников на решение собственных задач в рамках достижения общих целей;
- контроль и оценка эффективности работы подразделений с помощью сопоставления запланированных и достигнутых показателей (затрат);
- оптимизация финансовых потоков на основе определения потребности в денежных и других ресурсах.

Процесс бюджетирования представляет собой последовательную процедуру составления отдельных бюджетов, охватывающих все сферы деятельности и центры ответственности предприятия [2]. Это достаточно сложный процесс, поэтому необходимо его правильно организовать, чтобы добиться максимальной эффективности от внедрения бюджетирования на предприятии [4].



Рис. 1. Бюджетный процесс

Бюджетирование как часть системы управленческого учета базируется на управленческой учетной информации, представляющей, прежде всего, аналитические данные по принятию управленческих решений. Процесс бюджетирования и его постановка напрямую зависят от финансовой структуры компании, и ее эффективности.

Основой системы бюджетирования является подсистема учета и управления затратами предприятия, что позволяет учитывать лимитные значения имеющихся ресурсов и их максимально полное и эффективное использование, а также обеспечивать как минимум нормативные значения рентабельности деятельности предприятия.

Для внедрения и грамотного использования бюджетирования на предприятии необходимо опираться на результаты бизнес-диагностики предприятия с упором на систему документации учетной информации, принятой на конкретном предприятии. Далеко не все предприятия проводят такую диагностику, что значительно снижает эффективность бюджетирования. В основном бюджеты предприятий содержат минимум информации о движении денежных средств и доходов и расходов, что является совершенно не достаточным [6].

Бизнес-диагностика, которая является основой построения эффективной системы бюджетов и ведения процесса бюджетирования, включает в себя обязательную оценку текущего состояния предприятия, его организационной структуры и системы управления, а также анализ эффективности существующей системы финансового планирования и контроля с точки зрения полноты, достоверности и оперативности предоставления информации. На основе результатов проводимой диагностики составляется концепция бюджетирования, определяющая цели, задачи и принципы построения бюджетов, состав и структуру самой системы (центры финансовой ответственности, формы, регламенты), проводится описание возможных процессов планирования, контроля и анализа. Затем определяется порядок разработки, внедрения и сопровождения системы бюджетов и процесса бюджетирования в целом.

Выделим основные проблемы, на которые необходимо обратить внимание при постановке бюджетирования:

- 1) нечетко поставленные или неверно определенные стратегические цели и задачи предприятия;
- 2) неправильный выбор ответственного за организацию процесса постановки системы бюджетирования на предприятии;
- 3) отсутствие единой нормативной базы, терминологии и методологии процесса бюджетирования;
- 4) неверное определение центров ответственности и соответствующих им уровней;
- 5) отсутствие механизма эффективной коммуникации подразделений предприятия в процессе бюджетирования;
- 6) неправильное распределение ролей в бюджетном процессе и отсутствие четкой ответственности за показатели бюджетов и их выполнение;
- 7) отсутствие связи между процессом бюджетирования и мотивацией персонала;
- 8) неэффективная система управленческого учета на предприятии;

9) применение усредненной схемы постановки бюджетирования, не учитывающей особенности и условия деятельности предприятия;

10) низкая оперативность внесения информации в систему бюджетирования, особенно на стадии внедрения и первичной отработки.

В зависимости от выбранной формы бюджетирования – периодической или скользящей, на предприятии также могут дополнительно возникнуть проблемы:

– при периодическом бюджетировании: отсутствие согласованности между бюджетами различных периодов и/или уровней; потеря актуальности данных при резких переменах в обществе и экономике; возможная потеря инициативности при бюджетировании «сверху вниз»; снижение эффективности аналитической составляющей при строгой периодичности составления и корректировки бюджетов; некорректность экстраполяции результатов на последующие периоды бюджетирования;

– при скользящем бюджетировании: повышенные затраты на сам процесс бюджетирования, учитывающий текущие изменения – трудовые, временные, финансовые.

Как можно увидеть, проблем скользящего бюджетирования гораздо меньше, чем периодического, и они решаются в рамках управления затратами предприятия. Таким образом, компании более выгодным будет ориентация на скользящее бюджетирование, что дает большую эффективность, чем при выборе системы периодического бюджетирования.

Бюджетирование – это управленческая технология, поэтому его внедрение прежде всего влияет на структуру управления, а это всегда связано с изменением должностных обязанностей персонала, что обязательно вызовет сопротивление с его стороны. Фактором успеха здесь будет являться участие высшего руководства в процессе постановки системы и соответствующих ей требований, так как бюджетирование невозможно без четких целевых установок.

Список литературы

1. Астраханцева Е.А. Защита имущества как основа экономической безопасности организации // Экономическая безопасность: государство, регион,

предприятие: Сборник статей Междунар. науч.-практ. конф. – Барнаул: Изд-во АлтГТУ, 2015. – С. 78–80.

2. Астраханцева Е.А. Об актуальности статистических и учетных данных для анализа экономической безопасности // Проблемы и перспективы развития социально-экономического потенциала российских регионов: Материалы IV Всерос. электронной науч.-практ. конф. – Чебоксары, 2015. – С. 305–307.

3. Боровков П. Бюджетирование в торговых компаниях // Финансы: стратегия и тактика. – 2010. – №6.

4. Иванов Р. Бюджетирование. Практические аспекты постановки задачи // Проблемы теории и практики управления. – 2009. – №1.

5. Нестеров В.Н. Учетно-аналитическая система в формировании стратегии предприятия // Инновационное развитие экономики. – 2016. – №6 (36). – С. 144–147.

6. Сертаков А. От периодического к скользящему бюджетированию / А. Сертаков, К. Сертаков // Финансовый директор [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.iteam.ru>

7. Этрилл П. Финансовый менеджмент и управленческий учет для руководителей и бизнесменов / П. Этрилл, Э. МакЛейни; пер. с англ. В. Ионов. – М.: Альпина Пабли., 2012. – С. 648.

8. Формирование и использование информации бухгалтерского учета для принятия управленческих решений / К.М. Гарифуллин, В.Б. Ивашкевич, А.Ю. Соколов [и др.]. – М.: Русайнс, 2016. – 126 с.