

Никитина Ангелина Дмитриевна

магистрант

Никитина Наталья Владиславовна

канд. экон. наук, доцент

ФГБОУ ВО «Самарский государственный экономический университет»

г. Самара, Самарская область

DOI 10.21661/r-553907

ПОСТРОЕНИЕ СИСТЕМЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ В СОВРЕМЕННЫХ РЕАЛИЯХ

***Аннотация:** рассматривается понятие бюджетирования и значимость системы бюджетирования для управления предприятием. Оцениваются сложности, положительные и отрицательные стороны, возникающие при разработке и внедрении системы бюджетирования на предприятие.*

***Ключевые слова:** бюджетирование, финансовое планирование, этапы бюджетирования, стратегический план.*

Управлять ресурсами предприятия непросто. Нужно составлять финансовые планы, контролировать движение выручки и расходов, соотносить стратегические и управленческие решения с экономическим положением компании и многое другое. Менеджменту справиться с этими задачами помогает финансовое планирование и бюджетирование. Основная задача бюджетирования – обеспечить деятельность организации необходимыми ресурсами, в том числе финансовыми. Заключается оно в двух простых вещах: распределить имеющиеся ресурсы и спланировать новые поступления в будущем. С глобальной точки зрения, бюджетирование помогает организации достичь стратегических целей и выиграть в конкурентной борьбе. Ведь когда у компании есть ресурсы, можно уверенно наращивать обороты, осваивать новые ниши, одним словом – развиваться. Поэтому к финансовому планированию в любой организации приступают только после разработки стратегии [5].

Когда известна стратегическая цель, финансовый отдел оценивает объем необходимых ресурсов для ее достижения и способы их привлечения.

Понятие финансовое планирование немного шире, чем бюджетирование (так как первое включает в себя второе). Финансовые планы определяют показатели, которых нужно достичь предприятию к определенному периоду (рис. 1). Бюджеты – конкретизируют экономические планы организации, распределяют ресурсы между подразделениями и позволяют оценить вклад каждого менеджера в успех компании.

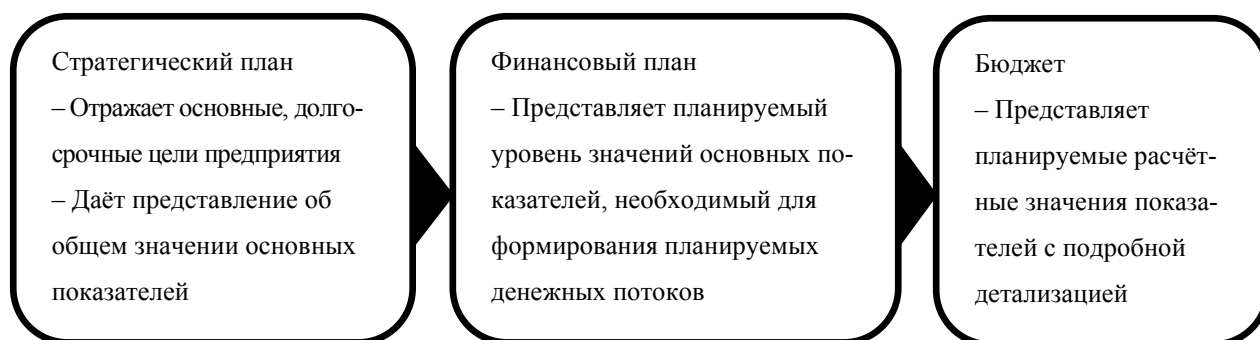


Рис.1. Последовательность финансового планирования

Бюджет – это план деятельности предприятия на будущий период в денежном представлении. В нем указаны ожидаемые доходы и расходы, и размер капитала, необходимый для реализации целей бизнеса.

Бюджетирование называют инструментом финансового планирования, учета и контроля доходов и расходов бизнеса. Ценность его в том, что система бюджетов позволяет анализировать прогнозируемые и фактические показатели не только по всей компании в целом, но и по отдельным подразделениям, проектам или центрам учета. Обычно бюджетированию подлежат показатели: объем сбыта; выручка, издержки, прибыль; налоги, сборы и взносы в различные фонды; кредитная нагрузка; оборотные средства; инвестиции и пр.

Финансовые планы необходимо составить так, чтобы компания оптимизировала расход ресурсов и получила как можно больше чистой прибыли (Рис. 2). Финансовые планы и бюджеты составляют на разные промежутки времени. Они бывают: долгосрочные – от 1 года; краткосрочные – на месяц, квартал, год. Долгосрочное планирование определяет допустимые темпы расширения

предприятия и повышение стоимости бизнеса. А краткосрочное – обеспечивает постоянную платежеспособность предприятия.

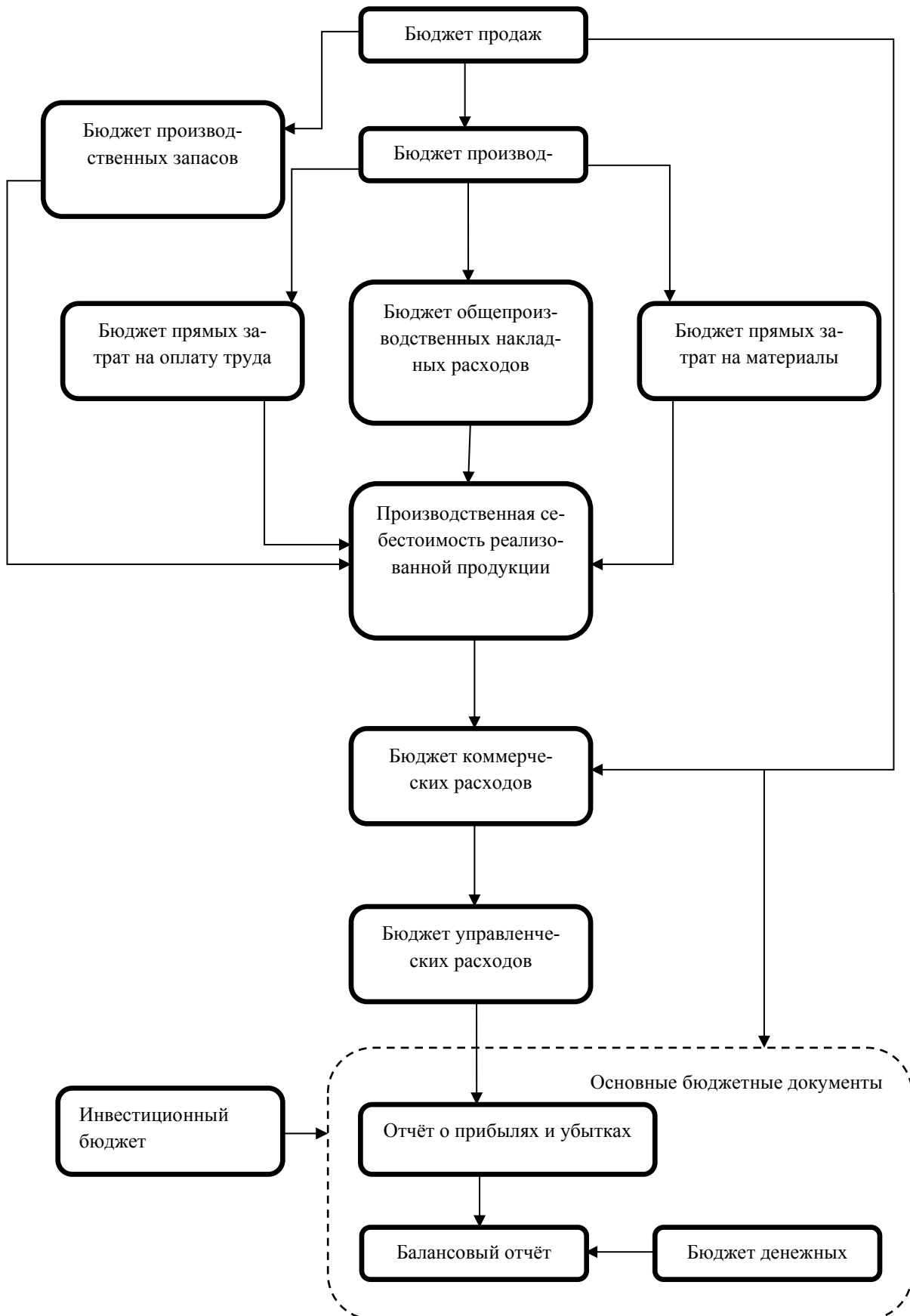


Рис. 2. Схема бюджетирования предприятия

В плане последовательности – бюджеты формируют вначале для каждого подразделения, а потом сводят их в основной бюджет по предприятию. В Америке его называют Master Budget [2].

Рассмотрим, что входит в эти бюджеты и для чего они нужны.

1. Операционное бюджетирование.

– Это, по сути, план деятельности предприятия на год. Сюда входят такие бюджеты:

– бюджет продаж – в нем фиксируется, сколько товара предприятие планирует сбыть в течение месяца или квартала. Делается с разбивкой по видам и группам продукции. Помогает составить остальные бюджеты организации;

– бюджет производства – позволяет корректировать объемы сбыта, производства и товарных запасов с учетом плана продаж;

– бюджет затрат предприятия на оплату труда – учитывает как сдельную, так и фиксированную части зарплат;

– бюджет коммерческих расходов – к ним относятся затраты на маркетинг, партнерские выплаты, транспорт и пр.

– бюджет управленческих расходов – сюда входят выплаты налогов, коммунальных услуг, процентов по кредитам, содержание бухгалтерии и пр.

2. Балансовый бюджет. Этот документ отражает планируемые суммы активов и пассивов на отчетный период.

3. Финансовый бюджет. В нем указывают возможные источники денежных средств и то, как их планирует использовать компания. К нему также относятся:

– инвестиционный бюджет – в документе запланированы вложения в развитие бизнеса, например, расходы на закупку нового оборудования или открытие нового филиала;

– кассовый бюджет – это смета ожидаемых поступлений и расходов финансовых поступлений за отчетный период [9].

Еще бюджеты делят на фиксированные и гибкие. В первом случае финансовые показатели не пересматривают (фиксированный вид считается классической формой бюджетирования). Гибкие бюджеты можно корректировать. В условиях

неопределенности, компании практикуют средний вариант – «скользящие» бюджеты. Их обновляют каждый квартал. Пересчитывают плановые значения, что позволяет быстро реагировать на изменения экономики [4]. Система бюджетирования на предприятии строится поэтапно и начинается этот процесс далеко до формирования бюджетов – со стратегического планирования. Также основным условием для внедрения бюджетирования будет налаженная работа финансового департамента и четко обозначенные показатели работы всех подразделений компании. Так выглядит подготовка к внедрению системы бюджетирования на предприятии:

1. Разработка стратегии. Стратегический план позволяет определить образ и цель деятельности предприятия на долгосрочную перспективу.
2. Финансовая структура организации. Необходимо понять, если ли она вообще и как функционирует. Если она в хаотическом состоянии, нужно организовать ее работу.
3. Показатели и отчетность. Определить показатели для ЦФО и подразделений, и как будет построена по ним отчетность.
4. Положение о бюджетировании. Организовать бюджетный регламент и связать его с учетной политикой организации.
5. Автоматизация бюджетирования на предприятии. К ней приступают, когда система бюджетирования налажена и работает без сбоев [7].

Перед формированием бюджетов необходимо учесть сложные сегменты организации системы бюджетирования.

Иногда сложности возникают на этапе согласования планов между отделами. Например, отдел закупок запрашивает детальный план у отдела поставок продукции, но тот не может оперативно его предоставить. Чтобы решить проблему, нужно согласовать между собой документы по каждому отделу, виду бюджета и сроки сдачи отчетности [8].

Считается, что финансовое планирование нужно только крупным компаниям, а небольшим фирмам достаточно вести учет доходов и расходов. Данный

подход вполне оправдан. При небольших оборотах составление детальных финансовых планов может усложнить работу предприятия.

Но с ростом бизнеса управлять финансовыми потоками без бюджетов будет сложно – прибыль и убытки станут «непредсказуемыми». Бюджетирование в таком случае позволит не только навести порядок в имеющихся ресурсах, но и четко спрогнозировать их поступление в будущем.

А также грамотно выстроенная система бюджетирования позволяет:

- руководству и инвесторам увидеть, как обстоят дела в подразделениях и развивается бизнес в целом
- эффективно управлять не только отдельными бизнесами, но и сочетанием разных видов деятельности
- менеджерам получить четкие критерии оценки их работы
- проверить достижимость целей и найти эффективные пути их реализации
- оптимизировать распределение ограниченных ресурсов
- согласовать деятельность всех структурных подразделений предприятия
- повысить мотивацию сотрудников на достижение показателей
- оценить запланированные и фактические результаты работы в конце отчетного периода [1].

Из недостатков – система бюджетирования трудоемкий процесс и понятна далеко не всем менеджерам. Иногда возникают трудности с выполнением планов, передачей информации от руководящих звеньев к линейным сотрудникам, что может демотивировать команду. Такие сбои происходят из-за непонимания сути бюджетирования, его пользы и элементарных основ построения системы бюджетов в компании.

Чтобы выстроить эффективную систему бюджетирования или подтянуть отдельные ее участки, предприятие может пригласить аутсорсинговую компанию. Привлеченные эксперты помогут выявить слабые места в экономике предприятия, скорректировать финансовые цели и показатели. Однако эксперты не смогут выстроить систему бюджетов без помощи штатных менеджеров и сотрудников. Поэтому как бы предприятие ни внедряло бюджетирование: с помощью аутсорса

или своими силами – финансовое планирование будет эффективным, только если им будет заниматься обученный и квалифицированный персонал [10].

Список литературы

1. Андреев Р.Н. Экономическая сущность и принципы бюджетирования / Р.Н. Андреев // Современные тенденции развития науки и технологий. – 2018.
2. Боровяк С.Н. Бюджетирование – экономическая основа качества системы управления / С.Н. Боровяк, Н.В. Хмельницкая // Молодой ученый. – 2016.
3. Бочаров В.В. Коммерческое бюджетирование: учебник / В.В. Бочаров. – СПб.: Питер, 2020.
4. Буров А.В. Теоретико – методологические аспекты бюджетирования в зарубежной практике / А.В. Буров // Достижения науки и образования. – 2017.
5. Габдуллина Г.К. Понятие и сущность бюджетирования на предприятии, виды и содержание бюджетов / Г.К. Габдуллина, Ф.М. Зиннурова // Современное общество и власть. – 2017.
6. Иванов О.К. Бюджетирование как элемент управления финансовыми ресурсами / О.К. Иванов // Молодежь и наука. – 2017.
7. Иванова Н.Е. Особенности бюджетирования в строительной отрасли / Н.Е. Иванова, М.Э. Приступа // Молодой ученый. – 2017.
8. Ильин А.И. Планирование на предприятии: учебное пособие / А.И. Ильин; 8-е изд., испр. и доп. – Минск: Новое знание, 2018.
9. Ковалева Н.В. Организация процесса бюджетирования на предприятии / Н.В. Ковалева // Потребительская кооперация. – 2017.
10. Колесник Н.Ф. Совершенствование процесса бюджетирования на предприятии / Н.Ф. Колесник, А.М. Шведкова // Молодой ученый. – 2018.
11. Колмыкова Е.С. Бюджетирование как инструмент финансового планирования / Е.С. Колмыкова // Молодой ученый. – 2019.