

## СОДЕРЖАНИЕ И АЛГОРИТМ ПРОЦЕССА БЮДЖЕТИРОВАНИЯ

В статье исследуется роль бюджетирования в управлении эффективностью бизнеса. Рассматривается порядок построения системы бюджетирования и определяется последовательность действий при составлении бюджета предприятия. Выдвигаются рекомендации по формированию алгоритма оценки рисков при разработке прогнозного бюджета.

**Ключевые слова:** бюджетирование, финансовое планирование, бюджетное управление, алгоритм, эффективность, оценка рисков.

Система бюджетирования в отечественной практике управления в последнее время стала получать все большее распространение. Это связано с тем, что многие организации на собственном опыте получили возможность убедиться в ее преимуществах. Лишь при наличии отлаженной и четко скоординированной системы бюджетного планирования возможно достижение стратегических целей организации. Бюджетирование – не просто система регулирования и контроля деятельности хозяйствующего субъекта. Это довольно сложный процесс, посредством которого предприятие может реально оценить сложившуюся ситуацию и правильно определить предполагаемое положение дел в будущем. Благодаря этому имеется возможность сформировать сбалансированную стратегическую политику по любому направлению деятельности коммерческой организации.

Универсальных правил, методов и процедур построения системы бюджетирования, описанных в экономической литературе или зафиксированных в нормативно-законодательных документах по бухгалтерскому управленческому учету, не существует. Поэтому формирование данной системы для каждой организации – это индивидуальный процесс, имеющий в силу уникальности, неповторимости, характера деятельности и стиля управления четко выраженную специфику. На промышленном предприятии главной целью ее создания является улучшение управления производством, направленное на максимизацию получаемой прибыли. В связи с этим руководители коммерческой организации должны иметь четкое представление о рассматриваемой системе и быть твердо убежденными в необходимости ее внедрения. Лишь только после этого они могут приступить к осуществлению отдельных этапов ее построения.

Необходимость создания системы бюджетирования в коммерческих организациях на современном этапе развития экономики России обуславливается рядом обстоятельств, которые заключаются в следующем:

– усилении конкуренции между предприятиями, что требует получения дополнительных конкурентных преимуществ и в первую очередь за счет более эффективного управления финансовыми ресурсами;

---

\* © Науменко В.А., Осипов В.И., 2013

*Науменко Виталий Александрович* (naumenkov\_2004@mail.ru), *Осипов Владимир Иванович* (vios.ds@mail.ru), кафедра прикладного менеджмента Самарского государственного экономического университета, Российская Федерация, 443090, г. Самара, ул. Советской Армии, 141.

– обострении проблемы поиска внутренних резервов повышения эффективности расхода ресурсов, обоснованного снижения себестоимости продукции и оптимизации налогообложения;

– появлении потребности в укреплении инвестиционной привлекательности предприятия в нашей стране и за рубежом.

В связи с вышесказанным для создания качественной и надежной системы бюджетирования следует привлекать самых квалифицированных и опытных специалистов в данной области, которые на основе имеющихся знаний могут проследить современные тенденции в ее построении и разработать правильный алгоритм бюджетных расчетов.

Многие предприятия при формировании системы бюджетирования ориентируются исключительно на западные методики, что в условиях специфики функционирования российской экономики не позволяет в полной мере осуществлять эффективное управление деятельностью предприятия и обеспечить его поступательное развитие. Для решения этой проблемы и успешного внедрения опыта экономически развитых стран мира необходимо усиление работы по адаптации зарубежных методик бюджетирования применительно к особенностям конкретного предприятия. Такой подход к созданию рассматриваемой системы позволит сохранить необходимую гибкость в управлении коммерческой организацией при возникновении неопределенности и усилении риска. Система бюджетирования, построенная на этих принципах, обеспечит бесперебойный и надежный обмен информацией между различными центрами ответственности, существенно повысит эффективность оперативного управления ресурсами. Отсюда важнейшей задачей, решаемой в процессе внедрения системы бюджетирования, является правильное определение источников информации, характеризующей деятельность предприятия по конкретным бизнес-процессам и его структурным подразделениям.

Сущность процесса бюджетирования заключается прежде всего в последовательном и систематическом установлении направлений и порядка действий коллектива хозяйствующего субъекта в будущем. Он базируется на использовании имеющихся в распоряжении предприятия производственных мощностей, финансовых, материальных и трудовых ресурсов. При этом во внимание принимается сложившаяся конъюнктура рынка. В ходе составления бюджета важно, чтобы все сферы деятельности предприятия были четко скоординированы. Это позволит всем его структурным подразделениям в процессе достижения общей цели работать как единый и слаженный механизм.

По мнению Т. В. Воронченко, основной смысл системы бюджетирования заключается в сочетании централизованного стратегического управления на уровне предприятия в целом и децентрализованного оперативного управления в пределах его структурных подразделений [1]. В связи с этим И. В. Руденко считает, что для обеспечения эффективного функционирования системы бюджетирования необходимо осуществить следующую работу [2].

1. Определить административные действия по разработке и принятию бюджета.
2. Решить вопросы вертикальной и горизонтальной детализации бюджетов, установить порядок их интеграции.
3. Сформировать центры ответственности и распределить между ними должностные обязанности.
4. Назначить лиц, призванных обеспечить создание и функционирование системы бюджетирования, определение состава и форматов бюджетов, координацию действий по разработке и принятию бюджетов, доставку ответственным исполнителям и контроль выполнения бюджета.
5. Разработать схему бюджетирования.

6. Определить методический подход к бюджетированию («сверху–вниз» / «снизу–вверх», преемственные бюджеты и бюджеты с нулевым уровнем, постатейные бюджеты и т. д.).

7. Организовать анализ отклонений от бюджета и разработку мероприятий по их устранению.

Бюджетирование тесным образом связано с управленческим учетом. Это достигается путем трансляции структуры учетных объектов в модель бюджетирования, аналогичную по составу формируемых показателей управленческому учету. Поэтому бюджетным планированием должны быть охвачены все показатели бизнес-процессов: доходы, расходы, движение капитала, денежные потоки и т. д. Формирование плановых показателей по всем направлениям деятельности способствует созданию бюджета предприятия, детально раскрывающего структуру будущих финансовых результатов. Несоблюдение этих условий сделает управление воспроизводственной деятельностью неэффективным.

Исследование действующей практики построения системы бюджетирования показывает, что она имеет ряд недостатков. Очень часто встречаются бюджетные системы, в которых отклонения фактических показателей от запланированных достигают 20 % и более. Между тем в экономически развитых странах допустимыми считаются отклонения не более 5 %. В связи с этим такие системы следует отнести к неэффективным, требующим кардинальной реконструкции.

Особенно четко взаимосвязь типового подхода к организации бюджетирования и управленческого учета проявляется в том случае, когда бюджетные приоритеты задаются от сформированного на предварительной стадии планирования портфеля заказов и воплощаются в операционных бюджетах затрат и результатов. Такого рода подход к бюджетированию позволяет определить бюджет как финансовый план в денежном выражении. Он отражает планируемую величину доходов, расходов и финансовых результатов при условии достижения определенного объема продаж. При этом предполагается потребление соответствующей ему величины ресурсов, расход которых планируется по центрам ответственности, местам возникновения затрат и их носителям. Данная методика бюджетирования требует структурирования плановых показателей в соответствии с составом информации, предоставляемой управленческим учетом. В этом проявляется действие принципа адекватности учетной и плановой информации.

Эффективность системы бюджетирования во многом зависит от состояния управления бюджетным процессом. Оно осуществляется путем последовательного выполнения действий в рамках технологии бюджетирования, под которой понимается прежде всего механизм управления деятельностью предприятия на основе конкретных бюджетов. Всю совокупность работ по его формированию делят, как правило, на пять этапов.

Первый этап этих работ предполагает создание общей архитектуры объектов бюджетирования, которая должна находиться в тесной взаимосвязи с объектами управленческого учета. Отсутствие такого единства снижает эффективность контроля деятельности хозяйствующего субъекта и нивелирует значимость бюджетирования в управлении. Если не представляется возможным контролировать выполнение бюджета, что можно осуществить лишь посредством сопоставления данных управленческого учета и плановых показателей, бюджет превращается в рекомендательный документ.

Бюджетный процесс начинается с разработки бюджета продаж. Однако некоторые отечественные предприятия до сих пор предпочитают строить систему бюджетирования по производственному принципу, когда в основу главного бюджета ста-

вится план производства продукции, что явно противоречит сущности рыночной экономики и современным условиям деятельности предприятий. Как отмечается в специальной литературе, ориентация предприятия на покупательский спрос и конъюнктуру рынка в данном случае уходит на второй план, вызывая тем самым риск перепроизводства продукции и потерь [3].

Главный бюджет предприятия в целом состоит из двух групп бюджетов: операционных и финансовых. К первой группе бюджетов обычно относят: бюджет продаж, бюджет производства, бюджет по персоналу, бюджет по логистике, сметы расходов, бюджет прибыли. Финансовые бюджеты включают в себя бюджет инвестиций, бюджет внешнего финансирования, бюджет движения денежных средств. На заключительной стадии формирования главного бюджета составляется проект баланса, который, по нашему мнению, не относится ни к первой, ни ко второй группе бюджетов. Он является логическим завершением бюджетного процесса в целом.

Названные выше бюджеты относятся к первому уровню бюджетирования. По структуре и содержанию они аналогичны данным по синтетическим счетам управленческого учета. С их помощью обобщаются бюджетные показатели по функциональному признаку и осуществляется общее руководство предприятием по определенным видам деятельности.

На втором этапе реализации технологии бюджетирования формируются бюджеты второго уровня. Эти бюджеты разрабатываются с целью наполнения бюджетов первого уровня. С их помощью распределяется ответственность за выполнение производственных показателей между несколькими службами предприятия. Указанные бюджеты обязывают соответствующие службы предприятия принимать все необходимые усилия для достижения конкретных показателей. Обобщение и группировка данных о выполнении бюджетов второго уровня возлагаются на службу, отвечающую за формирование бюджета первого уровня. Бюджеты второго уровня могут относиться сразу к нескольким бюджетам первого уровня и являться средством их расшифровки по определенным направлениям. Показатели, приведенные в этих бюджетах, в свою очередь, детализируются по функционально относящимся к ним бюджетно-учетным объектам: подразделение, бизнес-процесс, вид продукции.

В ходе выполнения третьего этапа бюджетных работ производится распределение функциональной ответственности за формирование бюджетных показателей между специализированными службами. При этом ответственность за окончательный вариант конкретной функциональной формы первого уровня полностью относится на службу организации, оценивающую ее пригодность для управления предприятием, наличие внутренних и внешних источников финансирования, сопоставимость с показателями других форм. Ответственность за качество составления форм второго уровня несут на себе подразделения, ориентированные на определенные направления деятельности. Поэтому составление бюджетов второго уровня следует передать функционально специализированным службам.

На четвертом этапе осуществляется описание технологии формирования отдельных форм бюджета. Оно выполняется в определенной последовательности, которая регламентирована внутренними стандартами коммерческой организации по вопросам бюджетирования.

В ходе реализации четвертого этапа бюджетного процесса выполняется следующая работа:

- дается экономическая характеристика показателей конкретных форм бюджета;
- раскрывается состав источников информации для заполнения каждой отдельно взятой формы;

- производится описание направлений аналитической группировки показателей, содержащихся в бюджетных формах;
- устанавливается порядок формирования показателей бюджетных форм первого уровня;
- определяется взаимосвязь показателей форм первого и второго уровней.

На завершающем, пятом этапе осуществления технологических операций бюджетирования с целью оценки полноты выполнения бюджета производится формирование алгоритма действий по заполнению его отдельных форм учетной информацией и данными бухгалтерской отчетности. Основными источниками информации являются регистры управленческого учета. Заполняемые формы должны полностью соответствовать формам бюджетов первого уровня. Несоблюдение этого условия ведет к отсутствию возможности выявления отклонений по некоторым группам плановых показателей и не позволяет провести анализ причин их возникновения. Обязанности по адекватному отражению бюджетных и учетных показателей возлагаются на функциональные службы, отвечающие за формирование соответствующих бюджетов. Для устранения несоответствия учетных операций и взаимосвязанных с ними бюджетных статей во внутреннем стандарте по вопросам бюджетирования должна быть регламентирована система бухгалтерских проводок, ориентированная на конкретные статьи бюджетной формы.

Пристальное внимание в процессе бюджетирования следует уделять вопросам минимизации рисков невыполнения бюджета и возникновения потерь. В связи с этим рекомендуется при составлении прогнозного бюджета формировать несколько вариантов бюджета, которые должны иметь различные риски, обусловленные приоритетами в деятельности предприятия [4]. На стадии формирования указанного бюджета следует предусмотреть мероприятия по предупреждению или снижению степени действия событий, вызывающих неопределенность и риск. Эти мероприятия, призванные повысить эффективность процесса бюджетирования, необходимо осуществлять на основе плана действий по управлению рисковыми событиями. При составлении этого плана особое внимание следует уделить повышению аналитичности бюджетов.

Содержание алгоритма оценки рисков и последовательность его реализации при составлении прогнозного бюджета предприятия отражены на рисунке.

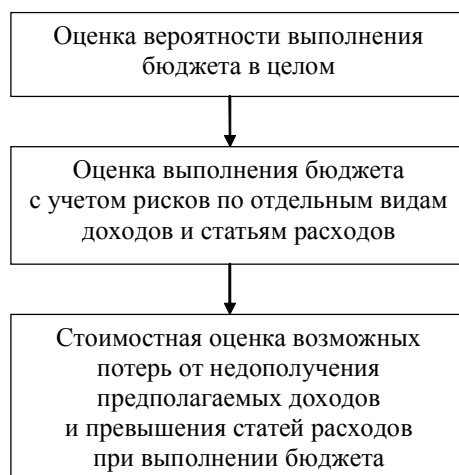


Рис. Последовательность и алгоритм оценки рисков при составлении прогнозного бюджета

В процессе составления прогнозного бюджета используется самая разнообразная информация. Она позволяет отслеживать и тщательно анализировать тенденции развития, факторы, влияющие на деятельность предприятия в будущем, оценивать риски. Поступление некачественной и неполной информации снижает реалистичность прогноза и ведет к ухудшению работы предприятия в будущем.

Таким образом, изучение проблем бюджетирования на российских предприятиях позволяет сделать вывод о том, что бюджетный процесс в нашей стране до сих пор остается слабым звеном в управлении бизнесом. Системное управление деятельностью российских предприятий зачастую подменяется оперативным реагированием на возникающие финансовые трудности. Для решения данной проблемы необходимо создание на предприятии эффективной системы бюджетирования. В связи с этим считаем необходимым рекомендовать следующее: установить регламент, четко определяющий обязанности всех участников бюджетного процесса; определить формы и сроки представления информации, необходимой для формирования бюджета; выделить наиболее существенные риски и разработать мероприятия по их устранению или минимизации; внедрить технологию бюджетирования, ориентированную на применение концепции контроллинга.

#### Библиографический список

1. Воронченко Т. В. Методика составления генерального бюджета предприятия // Бухучет в строительных организациях. 2011. № 7. С. 51–56.
2. Руденко И.В., Барановская М.Ю. Методологические аспекты бюджетирования на предприятии // Вестник Омского университета. 2008. № 3. С. 157–161.
3. Шароватова Е.А. Организация бюджетирования в модуле управленческого учета // Вестник Донского государственного технического университета. 2011. № 7. С. 1097–1103.
4. Дрокин А. Модель учета рисков в бюджетировании // Финансовая газета. 2009. № 14. С. 17.

*V.A. Naumenko, V.I. Osipov\**

#### CONTENT AND ALGORITHM OF BUDGETING

The role of budgeting in business performance management is examined. It is explained how to build a system of budgeting and the sequence of actions for the budget of an enterprise is defined. Recommendations on the formation of algorithm of risk assessment in the development of budget forecast are made.

**Key words:** budgeting, financial planning, budget management, algorithm, performance, risk assessment.

---

\* *Naumenko Vitaly Alexandrovich* (naumenkov\_2004@mail.ru), *Osipov Vladimir Ivanovich* (vios.ds@mail.ru), the Dept. of Applied Management, Samara State University of Economics, Samara, 443090, Russian Federation.