

Электронный научный журнал «Век качества» ISSN 2500-1841 <http://www.agequal.ru>

2020, №4 [http://www.agequal.ru/pdf/2020/AGE\\_QUALITY\\_4\\_2020.pdf](http://www.agequal.ru/pdf/2020/AGE_QUALITY_4_2020.pdf)

**Ссылка для цитирования этой статьи:**

Кузьмичёва И.А., Слепченко Д. П., Сулла А. О. Современная система бюджетирования на предприятии: подходы и проблемы применения // Электронный научный журнал «Век качества». 2020. №4. С. 72-83.  
Режим доступа: <http://www.agequal.ru/pdf/2020/420005.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ.

УДК 338.984

**Современная система бюджетирования на предприятии:  
подходы и проблемы применения**

**Кузьмичёва Ирина Александровна,**  
кандидат экономических наук, доцент,  
Дальневосточный федеральный университет,  
690922, Приморский край, остров Русский, п. поселок Аякс, 10  
E-mail: [kuzmicheva.ia@dvfu.ru](mailto:kuzmicheva.ia@dvfu.ru)

**Слепченко Дарья Павловна,**  
магистрант, Дальневосточный федеральный университет,  
690922, Приморский край, остров Русский, п. поселок Аякс, 10  
E-mail: [dariaslep3010@mail.ru](mailto:dariaslep3010@mail.ru), [slepchenko.dp@students.dvfu.ru](mailto:slepchenko.dp@students.dvfu.ru)

**Сулла Алёна Олеговна,**  
магистрант, Дальневосточный федеральный университет,  
690922, Приморский край, остров Русский, п. поселок Аякс, 10  
E-mail: [sulla\\_ao@students.dvfu.ru](mailto:sulla_ao@students.dvfu.ru)

**Аннотация.** В данной статье рассматривается бюджетирование на предприятии, а также разные подходы к его применению и связанные с этим проблемы. В настоящее время бюджетирование как один из инструментов управления предприятием получает всё большую популярность как в российской, так и в зарубежной практике. Авторы исследуют подходы к применению данного инструмента финансового менеджмента на предприятии и возникающие в процессе проблемы. Рассмотрены этапы внедрения системы бюджетирования, основные действия и минимальные требования. Предложены меры по поддержанию данной системы эффективной: установление качественного контроля за всем процессом, от этапа планирования до этапа исполнения бюджета.

На данный момент существующая система бюджетирования имеет ряд проблем, поэтому для поддержания конкурентоспособности как внутри государства, так и при осуществлении внешнеэкономической деятельности, и

успешного ведения бизнеса требуется совершенствование существующей модели бюджетирования. Рекомендуется разработка качественно нового подхода к системе управления всем процессом, что позволит повысить эффективность планирования на предприятии при сохранении или снижении затрат на данный процесс. Одновременно с этим, данный подход должен способствовать улучшению рабочей атмосферы, что, в свою очередь, также скажется на повышении производительности работников и, как результат, на увеличении прибыли всей компании.

**Ключевые слова:** бизнес; бюджет; бюджетный процесс; бюджетирование; проблемы бюджетирования; эффективность бюджетирования; бюджетное планирование; моделирование; система контроля.

В последние несколько лет компании в России стараются активно внедрять систему бюджетирования в свою операционную деятельность. Данный метод позволяет компаниям выходить на новый уровень и получать большую прибыль. В настоящее время все крупные компании мира используют данный метод в своих внутренних системах управления бизнесом.

В любом процессе управления предприятием можно выделить три основополагающие подпроцесса: управление материальными потоками, управление финансовыми потоками, а также управление бизнес-процессами на предприятии. Все эти подпроцессы взаимосвязаны, однако при управлении деятельностью компании делают акцент на управление финансами, используя систему бюджетного планирования.

Если обратиться к терминологии, то К. Друри писал, что бюджетирование – это «совокупность процессов составления финансового плана и управления результатами деятельности». Другими словами, бюджетирование – планирование хозяйственной деятельности на предприятии, составление планов, а также выявление отклонений от них, планирование необходимых ресурсов на плановый период. Более того, данный инструмент подразумевает оценку и контроль исполнения поставленных задач. Одной из целей бюджетирования является делегирование полномочий по управлению оперативной и финансовой деятельностью отдельным подразделениям

компании при наличии единого стратегического управления, что способствует росту хозяйственной самостоятельности данных подразделений.

Во время реализации стратегических целевых установок и при достижении поставленных задач бюджет играет ключевую роль в организации направления деятельности предприятия. Также он служит основным критерием, характеризующим финансовую деятельность компании.

Бюджетирование как модель управления ресурсами организации было специально создано для организации контроля и планирования деятельности компании, что может быть использовано на всех отечественных и зарубежных предприятиях. Изначально бюджетирование использовалось для защиты инвестиций акционеров и гарантии контроля затрат предприятия топ-менеджерами. Постоянная необходимость внедрения инноваций в операционную деятельность появилась в условиях мировой глобализации экономики, волатильности фондовых рынков, ужесточении конкурентных методов ведения бизнеса, снижении сроков оборота производства и стратегического планирования. Также появляется потребность уменьшения объема управленческих расходов и бюрократического аппарата из-за необходимости сокращения стоимости товаров и услуг и снижению суммы покрытия. Большое количество стейкхолдеров компании (клиенты, конкуренты, инвесторы, акционеры и т.д.) и их постоянно изменяющиеся предпочтения непосредственно влияют на выбор способа управления предприятием в соответствии с потребностями стейкхолдеров.

Внедрение систем бюджетирования на предприятии не может произойти без создания организационной, технической и экономической взаимосвязи.

Через совершенствование организационной структуры управления предприятием и корректировки его документооборота становится возможным создать организационное обеспечение предприятия. Основными требованиями к реализации этого положения становятся:

- определение и назначение центров доходов, расходов, прибыли и т.п.;

– выделение контрольно-организационного отдела управления бюджетным процессом в виде расчетно-финансового центра, отдела казначейства и т.п.);

– передача полномочий управления руководителям подразделений;

– изменение системы документооборота организации, а именно, введение новых планов доходов и расходов и организация плановой сверки фактических расходов с бюджетом.

Следующая часть обеспечения – техническая - включает в себя:

– создание единого информационного центра;

– создание общей программной среды;

– разработку или приобретение программного комплекса, выполняющего разработку и исполнение бюджетных документов.

Экономическая часть, являющаяся средством управления хозяйством внутри компании, предполагает:

– выделение центров финансового учета и ответственности, фиксирование за ними самого имущества и позволение использовать его, доходы и расходы предприятия;

– использование методов и способов распределения доходов и расходов;

– применение методов экономического стимулирования.

При организации процесса бюджетирования можно выделить несколько этапов. Первый этап состоит в определении миссии и цели деятельности компании. На предприятии данный этап начинают за 4-5 месяцев до начала планируемого периода. Затем вырабатывается стратегия развития, в рамках которой прописывают направления и этапы развития предприятия в целом, а также выделяются целевые показатели, определяется горизонт планирования и контроля, осуществляется распределение ресурсов по подразделениям. Более того, на данном этапе анализируют данные прошлого периода и определяют значения целевых показателей за предыдущий период.

На последнем этапе сравнивают данные за прошлый период и данные, полученные в процессе планирования, для определения наличия отклонения и их причин. После чего происходит корректировка бюджетов с учетом устранения отклонений и их причин.

Бюджетирование, из-за сложности процесса, само по себе является весьма долгим и дорогостоящим, поэтому его применение будет считаться эффективным только в том случае, если на предприятии отлажен процесс контроля за исполнением бюджетных планов. Например, компания «Ford Motor Company» на процесс бюджетирования и контроля за его исполнением за год тратит в среднем около 1,2 млрд долларов США. Поэтому важно следить, чтобы в плановый период соблюдались все меры по доходам и расходам компании. При этом также важно контролировать, какой размер доходов или расходов управляющий менеджер вводит в качестве плановых показателей. Если предприятие применяет жесткие санкции за несоблюдение бюджета, то работники, составляющие план, могут намеренно завышать расходы и занижать доходы. В таком случае вероятность несоблюдения плановых показателей будет более низкой. Но в результате такого бюджетирования страдает компания, которая на деле могла бы получить более высокую прибыль, если бы целевые показатели были оценены более точно. Таким образом, компания должна наладить систему контроля за составлением и применением бюджетных планов, но при этом она не должна вводить слишком жесткие санкции за несоблюдение данных планов.

Ещё одна проблема применения бюджетирования заключается в разности взглядов акционеров и управляющих менеджеров на данный процесс. Первые заинтересованы в применении планирования бюджетов, так как это позволяет им в определенной степени контролировать ситуацию в компании. Менеджеры же убеждены, что это мешает работникам полностью сосредоточиться на основной деятельности компании и получении большей прибыли: на согласование и расчет целевых показателей уходит слишком много времени.

Помимо этого возникает противоречие, выражающееся в том, что сотрудники, стремясь выполнить показатели плана, пытаются достичь этого методом повышения объемов производства без внедрения инновационных методов. Эта проблема возникает вследствие того, что нематериальные активы не учитываются в процессе составления бюджетов на будущий плановый период. Как результат, одна из задач компании – максимизация удовлетворения потребностей клиентов – не всегда является достигнутой.

Как вариант решения данной проблемы можно рассмотреть случай, когда компании вводят планирование на меньший срок, одновременно с этим упрощая систему управления бюджетом, что позволяет использовать более новые данные в процессе бюджетирования. Однако это все же не уменьшает нагрузку на работников компании. Также для решения проблем бюджетирования компании могут воспользоваться сбалансированной системой показателей. Но для применения такой системы необходимо выполнять планирование на среднесрочную перспективу, то есть на срок больше года, что не всегда приветствуется компаниями, которые стремятся к выполнению целевых показателей только за год. Более того в систему сбалансированных показателей в большей степени включают финансовые показатели, которые появляются с некоторой задержкой и чаще всего отражают ретроспективу бизнеса.

Управление бюджетом состоит в основном из согласования менеджером результатов выполненной работником работы. При этом оценка менеджеров осуществляется преимущественно исходя из данных результатов. В таком случае у менеджеров могут появиться стимулы для искажения информации в отчетности, особенно в случае риска несоблюдения поставленных задач. Такое «управление показателями» может оцениваться со стороны и как мошенничество.

В 1980-90-х гг. ряд компаний, например, Pollypeck, Maxwell, были уличены в применении специальных приемов «управления показателями»,

в числе которых: согласование расходов уже после фактического их осуществления, перенесение статьи расходов на более поздний срок или на другую статью расходов, регистрация рабочего персонала в качестве контрактных рабочих и так далее. Данные манипуляции применяли почти все из четырехсот компаний-участников исследования, проводимого Гарвардской школой бизнеса в 1987 г. Исходя из вышесказанного можно явно проследить опасность того факта, что управление бюджетом строится на согласовании результатов выполненных работ с менеджером.

Для улучшения системы бюджетирования недостаточно просто устранить вышеописанные недостатки, требуется ввести новую усовершенствованную модель управления с качественно новым подходом к управлению процессом бюджетирования. В рамках данной модели процесс управления должен соответствовать всем требованиям быстро развивающейся экономики XXI века. Это позволит использовать по максимуму весь потенциал работников предприятия для достижения главных целей компании.

Для реализации идеи новой модели управления бюджетированием требуется комплексный подход, включающий в себя:

- определение четких границ и принципов новой системы управления;
- расширение ответственности простых менеджеров в подразделениях;
- построение системы стимулов на основе использования сравнительных результатов и достижений на каждом этапе бюджетирования;
- предоставление служащим большей ответственности и свободы в принятии решений.

Таким образом, бюджетирование, призванное удовлетворять потребности внутрифирменного управления, сигнализирует об уровне показателей и издержек предприятия на различных организационных уровнях, позволяет давать оценку деятельности отдельным управленцам и является первичным звеном в механизме управления бюджетированием как процессом.

Определенная специфичность инструментов и способов, которые применяются в такой системе, зависят от того, к какому виду относится центр ответственности.

В настоящий момент принято выделять центры дохода, затрат, прибыли, инвестиций. Более подробным образом специфика центров деятельности предприятия описана в специализированной литературе, тем не менее, можно выделить ключевые характеристики с точки зрения бюджетирования.

На центр дохода приходится получение валового дохода от реализации продукции предприятия. Как правило, управляющий субъект этого центра отвечает за такие процессы, как маркетинг, ценообразование, а также определяет ассортимент товаров, работ и услуг. Процесс контролирования и изучения деятельности центра подразумевает соотнесение экономных и реальных показателей по доходу с такими показателями, как коммерческие расходы, а также проведение ретроспективного анализа показателей, выявление намечающихся тенденций в становлении продаж. В качестве ключевых центров дохода выступают коммерческие службы (департамент маркетинг, отдел сбыта, отдел продаж).

Центр затрат, в свою очередь, относится к тому сектору деятельности предприятия, который не требует надзора со стороны управляющей подсистемы. Тем не менее, по той причине, что в нем аккумулируются и подвергаются анализу издержки предприятия, нельзя преуменьшать его роль.

Проблема трансфертного ценообразования появляется, когда между центрами затрат имеется взаимосвязь. Такая взаимосвязь способствует тому, что трансфертные цены могут опираться на нормативные, регулируемые или фактические издержки.

Под центром прибыли понимается центр ответственности, в котором деятельность оценивается применительно к географическому району, ассортиментной группе, либо отделению. Децентрализация управления и процесс принятия независимых управленческих заключений в структурных



подразделениях могут существовать только при подходе, базирующемся на выделении центров формирования прибыли. В результате деятельности прибыль может оцениваться с помощью критериев валовой, чистой прибыли или маржи.

Использованный метод создаёт конкуренцию среди структурных элементов компании и позволяет проанализировать результативность деятельности как отдельного подразделения, так и всего предприятия в целом. Недостатком же рассмотренного подхода является сложность в объективном и рациональном разделении затрат предприятия.

Инвестиционный центр - это центр, ответственный за контроль уровня прибыльности, убытков и инвестиционного капитала. Данный центр идентичен центру прибыли, деятельность которого оценивается через значение прибыли на капитал. Результативность работы центра оценивается через показатели «прибыль на инвестированный капитал» и «чистая (остаточная) прибыль».

Этим подразделениям передаются ответственность и права на самостоятельное решение при установлении:

- ценовой политики компании;
- границ текущих затрат;
- объёма производства и номенклатурных групп товара;
- сумм краткосрочных и долгосрочных займов и инвестиций;
- бюджета оборачиваемых запасов: сырья и материалов и иных товарно-материальных ресурсов.

Такого рода рассредоточение не потеряет в контроле только при качественном делегировании полномочий. При этом выстраиваемая система контроллинга должна быть многогранной и многосторонней, чтобы в процессе принятия решений реагирование было быстрым и качественным. При этом необходимо иметь полный доступ к информации. Чтобы это удалось, нужно создать такие механизмы, которые будут контролировать отчетность. К ним

относятся: способность получать информацию о полученной прибыли, выручке клиентов и подразделений отделением, отвечающим за прибыли; трансформация продукции или услуг отделений, затрат в инвестиции и прибыли, при заранее продуманной системе распределения трансформация затрат на основе транзакций. На отделы инвестиций поступают капитальные затраты, которые используются ими. Благодаря этому происходит отнесение ответственности вместо центра к слоям, а еще лучше - к конкретным исполнителям. Чем больше будет ощущение ответственности и участия в деятельности, тем больше будет мотивации к постоянному совершенствованию.

Однако также необходимо использовать планирование на краткосрочный период, в максимально короткие сроки осуществлять корректировку бюджета. При таких условиях совершенствование всей системы бюджетирования на предприятии будет заключаться в использовании ситуационного моделирования в системе управления самим процессом бюджетирования.

### Список литературы

1. Андреев, Р.Н. Экономическая сущность и принципы бюджетирования // Современные тенденции развития науки и технологий. 2018. № 3-11 (24). С. 36-38.
2. Войко, А. Постановка системы бюджетирования на предприятии / А. Войко // Финансовая газета. Региональный выпуск. 2015. № 2. С. 36-38.
3. Габдуллина, Г.К., Зиннурова, Ф.М. Понятие и сущность бюджетирования на предприятии, виды и содержание бюджетов // Современное общество и власть. 2017. № 2 (12). С. 163-168.
4. Гарифулин, А. Совершенствование системы планирования и бюджетирования предприятия [Электронный ресурс] / А. Гарифулин // Справочник экономиста. 2017. № 1. – Режим доступа: <http://www.profiz.ru>.
5. Дрок, Т.Е., Коптева, Е.В. Финансовое планирование и бюджетирование на предприятии // Вопросы экономики и управления. 2016. № 5.1. С. 121-124.
6. Кучеренко, А.И. Бюджетирование как метод финансового планирования деятельности организации [Текст] / А.И. Кучеренко // Справочник экономиста. 2016. № 3. - С. 14-17.
7. Немировский, И.Б., Старожукова, И.А. Бюджетирование. От стратегии до бюджета – пошаговое руководство [Текст] / И.Б. Немировский, И.А. Старожукова. - М.: издательский дом «Вильямс», 2016. - 510 с.
8. Никитина, Н. Проблемы постановки системы бюджетирования на предприятиях и пути их решения [Текст] / Н. Никитина // Финансовая газета. 2018. № 9. С. 37-40.
9. Петрова, Е.С. Сущность бюджетирования в системе планирования // Молодой ученый. 2018. № 9. С. 143-145.
10. Фуфыгина, М.Н. Факторы, влияющие на формирование системы бюджетирования на предприятии // Менеджмент в России и за рубежом. 2018. № 3. С.11-22.

## **The Modern System of Budgeting at the Enterprise: Approaches and Application Problems**

***Kuzmicheva Irina,***

*Far Eastern Federal University*

*E-mail: kuzmicheva.ia@dvfu.ru*

***Slepchenko Daria,***

*Far Eastern Federal University*

*E-mail: dariaslep3010@mail.ru, slepchenko.dp@students.dvfu.ru*

***Sulla Alyona,***

*Far Eastern Federal University*

*E-mail: sulla\_ao@students.dvfu.ru*

This article examines the application of budgeting in the enterprise, also it examines different approaches to its application and related problems. At present, budgeting, as one of the enterprise management tools, is gaining increasing popularity both in Russia and abroad. The authors investigate the approaches to the application of this financial management tool in the enterprise and the problems arising in the process. The stages of budgeting system implementation, main actions and minimum requirements are considered. Measures are proposed to keep this system effective: establishing quality control over the entire process, from the planning stage to the budget execution stage.

Now, the existing budgeting system has several problems, therefore, to maintain competitiveness both in the domestic and foreign markets, and to successfully conduct business, the existing budgeting model must be improved. It is recommended to develop a qualitatively new approach to the control system of the entire process, which will improve the efficiency of planning at the enterprise while maintaining or reducing the cost of this process. At the same time, this approach should help to improve the working atmosphere, which, in turn, will also affect the increase in employee productivity and, as a result, increase the profit of the entire company.

**Keywords:** business; budget; budget process; budgeting; budgeting problems; budgeting efficiency; budget planning; control system; modeling.