

Решетняк Л. А.

*кандидат экономических наук,
ФГБОУ ВО «Белгородский государственный
аграрный университет им. В.Я. Горина»,
кафедра «Бухгалтерский учет, финансы и анализ», доцент
e-mail: reshetnyak.l@mail.ru*

Здоровец Ю. И.

*кандидат экономических наук,
ФГБОУ ВО «Белгородский государственный
аграрный университет им. В.Я. Горина»,
кафедра «Бухгалтерский учет, финансы и анализ», доцент
e-mail: zdorovec1980@mail.ru*

Методологические вопросы построения системы бюджетирования на предприятии

Формирование оптимальной и эффективной системы бюджетирования зависит, кроме всего прочего, и от своевременного и правильного решения организационных вопросов на первоначальном этапе становления процесса.

Ключевые слова: *система бюджетирования, принципы составления бюджета, текущий оперативный контроль, система контрольных показателей, мотивация оплаты труда.*

Reshetnyak L. A.

*PhD (Economics), FSBEO HE «The Belgorod state agricultural university
of V. Ya. Gorin», the associate professor of accounting,
finance and the analysis chair*

Zdorovets Yu. I.

*PhD (Economics), FSBEO HE «The Belgorod state agricultural university
of V. Ya. Gorin», the associate professor of accounting,
finance and the analysis chair*

Methodological questions of creation the budgeting system at the enterprise

The formation of optimal and effective budgeting system depends, among other things, the timely and correct decision of organizational questions at the initial stage of the formation process.

Keywords: *system of budgeting, principles of budgeting, ongoing operational control, targets, motivation, remuneration.*

В условиях рыночных отношений любое предприятие стремится принимать такие решения, которые обеспечивали бы ему получение максимально возможной прибыли. Максимизация прибыли достигается в том случае, когда предприятие минимизирует свои затраты. В связи с этим ведение действующего контроля затрат с целью постоянного снижения их величины становится одной из важнейших задач системы управления предприятием, составной частью которой является бюджетирование.

Основной инструмент гибкого управления в виде бюджета обеспечивает руководство точной, полной и своевременной информацией о реализации мероприятий по достижению целей развития предприятия. Бюджетирование способствует уменьшению нерационального использования средств предприятия, за счет своевременного планирования фактов хозяйственной жизни, товарно-материальных и финансовых потоков и контроля за их осуществлением. Таким образом, постановка системы бюджетирования дает руководителю возможность своевременно «заглянуть в будущее» и понять, как будет выглядеть предприятие через несколько месяцев или даже лет, какие проблемы придется решать, какими методами и способами.

Вопросы бюджетирования представлены в работе Е.Л. Беловой [1], которая указывает на то, и с этим нельзя не согласиться, что для организационного обеспечения процесса бюджетирования должны создаваться внутрифирменные подразделения и службы, которые объединяют определенный круг лиц, отвечающие за правильное и своевременное выполнение всего процесса.

К бюджетам на современном этапе организации предъявляют соответствующие требования:

- бюджет является завершающим этапом планового процесса в натуральных и денежных выражениях, он требует равенства плановых и фактических данных и является своеобразной инструкцией к записям по счетам;
- бюджеты должны и остаются неизменными во время бюджетного периода;
- лицо ответственное за исполнением бюджета, должно принимать участие в его разработке, чтобы со всей ответственностью относиться к его выполнению [4].

В качестве принципов формирования бюджетов организации могут выступать:

- точность, подразумевающая совместимость бюджета с определенным уровнем неизвестности. В этой связи бюджет должен быть конкретизирован и детализирован в зависимости от внешних и внутренних условий деятельности организации.
- непрерывность обеспечивает постоянное формирование и исполнение бюджета в рамках установленного регламента;
- участие всех заинтересованных лиц в разработке бюджетов, определяющих основные направления развития предприятия в пределах своей компетенции;
- оптимальность означает выбор лучшего варианта из нескольких возможных альтернатив;
- пропорциональность предполагает сбалансированность ресурсов и возможностей предприятия;
- эффективность реализации товаров и услуг подразумевает при существующих ограничениях используемых ресурсов получение наибольшего экономического эффекта [3].

Прежде чем приступать к постановке системы бюджетирования на конкретном примере следует определить, что же представляет собой «бюджет». В первую очередь, это совокупность целевых показателей, объединенных в единую форму и закрепленных за конкретным ответственным лицом или центром ответственности. Во вторую очередь, это финансовый документ установленного формата, при помощи которого производится планирование и контроль результатов хозяйственной деятельности.

Ещё один немаловажный факт, который устанавливают перед началом работы, это то, что в планах организации нет реорганизации организационно-финансовой структуры, то есть следует убедиться, что предприятие в ближайшем году не намерено кардинально менять вид деятельности или существенно «перекраивать» штат финансово-экономической службы. Финансово-экономическая служба должна по возможности быть постоянной, так как эффективность работы в системе пользователей напрямую зависит от их активного участия в период разработки системы и ее опытной эксплуатации.

Система бюджетирования не может разрабатываться без использования в качестве фундамента методологических документов — бюджетного регламента и положения о бюджетировании (либо методических рекомендаций по бюджетному управлению). Без четко описанных процедур согласования, форматов бюджетов, алгоритмов расчета, сроков предоставления бюджетных данных невозможно будет сформировать своевременный и корректный бюджет предприятия.

Для успешной реализации проекта по разработке и внедрению системы бюджетирования на предприятии необходимо иметь:

- устоявшуюся и утвержденную финансовую и организационную структуру предприятия;
- отсутствие текучести кадров в финансово-экономическом блоке;
- разработанные и утвержденные методологические документы по бюджетированию.

Что касается выбора временного периода для начала проекта по внедрению системы бюджетирования, то проект можно начинать в любое время года, однако необходимо учитывать планируемую дату завершения проекта, а точнее начало промышленной эксплуатации системы. Очевидно, что переходить на промышленную эксплуатацию системы предпочтительней в конце года, когда предприятие формирует бюджет на следующий год, так как годовой бюджет будет являться основой последующих скорректированных текущих месячных бюджетов компании и связующим звеном между стратегическими и оперативными целями предприятия [2].

Одним из организационных этапов постановки системы бюджетирования на предприятии является разработка положения о бюджетировании и бюджетного регламента. В положении о бюджетировании следует раскрыть цели и задачи бюджетного процесса и утвердить Бюджетный комитет, в состав которого должны входить: генеральный директор, заместитель генерального директора, начальник отдела сбыта и главный бухгалтер, а так же обозначить их права и обязанности. Отдельно следует разработать график формирования генерального бюджета, определить методику бюджетирования, в которой должна быть оговорена последовательность сбора и контроля первичной информации для разработки бюджетов различных уровней, а так же анализ и корректировка этих бюджетов.

Для организации бюджетирования необходимо создать финансовую структуру, представленную центрами финансовой ответственности. Основной задачей такой структуры является распределение ответственности и полномочий между менеджерами по управлению доходами, расходами, активами, обязательствами и капиталом организации.

При разработке контрольных показателей следует опираться на реальные возможности предприятия с учетом времени для разработки соответствующих программ и мероприятий по их достижению. В бюджетном регламенте целесообразно использовать следующую систему контрольных показателей:

- Для предприятия в целом: рентабельность деятельности предприятия и собственного капитала; структура активов и капитала; чистую прибыль, параметры распределения чистой прибыли; затраты, произведенные организацией; коэффициенты ликвидности; показатели деловой активности.
- Для центра доходов «Продажа»: выручку от продажи товаров (работ, услуг); объем продаж в натуральных показателях; среднюю цену единицы товаров; прибыль на одну партию товара; расходы по приобретению товаров; расходы на оплату труда.
- Для центра затрат «Администрация»: структуру накладных расходов по отдельным статьям; долю расходов на оплату труда в общем объеме затрат; долю накладных расходов в общем объеме затрат; уровень кредитной массы на конец периода.

Разработка бюджета в соответствии с установленными целевыми показателями помогает действовать целенаправленно, ориентируясь на ожидания руководства. Конечно, можно составить бюджет и без всяких целей, в результате предприятие получит финансово-экономический прогноз того, что будет, если продолжить плыть по течению.

Не менее важное значение, для эффективной реализации системы бюджетирования, имеет грамотное построение форм бюджетов. Информационной базой для составления бюджетов являются бухгалтерский баланс и отчет о финансовых результатах, а так же отчет о движении денежных средств. Так, бюджет доходов и расходов разрабатывается на базе отчета о финансовых результатах и определяет результаты деятельности предприятия [5]. При этом необходимо учитывать, что на формирование статей бюджета доходов и расходов существенно влияют положения учетной политики предприятия. А бюджет движения денежных средств, сопоставимый с отчетом о движении денежных средств, позволяет планировать реальные потоки денежных средств и, следовательно, поддерживать платежеспособность организации на должном уровне. В свою очередь экономический потенциал и финансовое состояние организации определяет управленческий баланс, так называемый бюджет по бухгалтерскому балансу, который является результирующим бюджетом.

Немало важным фактором в постановке системы бюджетирования является организация текущего оперативного контроля за уровнем достижения целей, целевого значения ключевых показателей результативности и эффективности деятельности, выявление негативных тенденций, слабых мест, угроз, а также внутренних и внешних резервов приумножения ключевых ценностей предприятия.

В целом при условии эффективно работающей системы бюджетирования у организации появляется возможность прогнозировать собственные финансовые результаты на несколько отчетных периодов вперед. При этом эффективность бюджетирования в значительной степени зависит от возможности:

- контроля за соблюдением бюджетов;
- гибкости бюджета, то есть корректировки утвержденных бюджетов;
- учета рисков и неопределенности;
- взаимоувязки бюджетирования с системой материального стимулирования подразделений и персонала;
- взаимосвязи двусторонней системы: «сверху вниз» и «снизу вверх»;
- налаженной системы планирования работ подразделений и служб предприятия с определением целей, задач, сроков, объемов выполнения работ.

На базе сформированных бюджетов финансово-экономические службы предприятия могут получить ряд показателей, используя которые, руководство может оценить принятые планы, степень достижения целевых показателей и перспективы развития предприятия. Такую систему, по мнению авторов, можно построить, дополнив бюджетирование системой КРІ. Подобная интеграция создает объемную модель управления предприятием, которая оказывает поддержку в принятии общих управленческих решений и вместе с тем решает задачи как в области финансового, так и стратегического управления. Интеграция данных систем возможна, так как они базируются на одних и тех же функциях управления: планирование, координация, мотивация и контроль. Планирование начинается с постановки целей и составления карты ключевых показателей эффективности. Далее показатели распределяются по центрам ответственности, составляются карты КРІ руководителей подразделений. Руководители разрабатывают программы мероприятий (стратегических инициатив) для достижения ключевых показателей эффективности и составляют обособленный бюджет развития. После определения инициатив формируется стратегический бюджет, в котором затраты на инициативы сопоставляются с эффектом от их реализации в долгосрочном периоде.

В качестве мотивации персонала, занимающегося разработкой бюджетов, можно предложить следующее:

- премии за досрочно сданные бюджеты в размере 20% от месячного оклада;

- штрафы за срыв сроков сдачи бюджетов в размере 1% за каждый факт нарушения процедур.
- премии за исполнение бюджета с отклонениями не более 5% по ключевым показателям бюджетов в размере 20% от месячного оклада;
- штрафы за срыв процедур отчетности в размере 1% за каждый факт нарушения процедур;
- штрафы за неисполнение утвержденных бюджетов в размере 1% от оклада за каждый процент отклонения сверх 5% по ключевым показателям.

Подводя итоги вышесказанному, можно сказать, что бюджетирование, как и любой другой инструмент, направленный на повышение конкурентоспособности организации, постоянно требует совершенствования с учетом современных тенденции управленческого учета.

Используемые источники

1. Белова Е.Л. Построение процесса бюджетирования при формировании учетной политики организации // Современный бухучет. — 2009. — № 3.
2. Здоровец Ю.И. Бюджетирование в системе управления сельскохозяйственным предприятием // Бюллетень научных работ БелГСХА им. В.Я. Горина. — 2008. — № 15. — С. 252–255.
3. Кирьянова В. Опыт организации бюджетирования в сельскохозяйственных организациях и их объединениях [электронный ресурс] / В. Кирьянова // Режим доступа: www.lib.bsaa.edu.ru. — 12.09.2015 г.
4. Раметов А.Х. Бюджетирование доходов и расходов сельскохозяйственных организаций // Бухгалтерский учет. — 2012. — № 4. — С. 122–123.
5. Решетняк Л.А. Формирование отчета о финансовых результатах и его совершенствование / Л.А. Решетняк, С.Л. Кучерявенко // Проблемы и перспективы инновационного развития агроинженерии, энергоэффективности и IT-технологий. Материалы XVIII Международной научно-производственной конференции. — Белгород: Изд-во БелГСХА им. В.Я. Горина. 2014. — С. 267.