



УДК: 658.15  
ББК: 65.291.9

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ

*О.С. Симакова*

### **Актуальность темы исследования.**

В современных условиях развития экономики, усложнения процессов внутрикорпоративных отношений и повышения требований к качеству экономической информации существенно возрастает значимость оперативного и стратегического планирования деятельности хозяйствующего субъекта. В соответствии с этим особое значение приобретает отлаженность механизма стратегического управления, который в краткосрочном периоде отчасти реализуется через систему бюджетирования, выстраивая упорядоченную и обоснованную цепочку принятия управленческих решений.

Для повышения эффективности использования ресурсов предприятия обязательным становится повышение требований к процессу бюджетирования, что обосновывает актуальность темы исследования. Некоторые вопросы теории и практики использования бюджетирования как инструмента управления финансами остаются открытым и требует уточнения и применения новых подходов. Недостаточно изучен категориальный аппарат и методика составления бюджетов, в теории не рассматривается системный подход к бюджетированию как технологии управления финансами предприятия, в специальной литературе отсутствуют подходы к оценке эффективности внедрения бюджетирования.

Недостаточная разработанность обозначенных вопросов и их большая практическая значимость в современных условиях определили тему работы, ее цели и задачи.

**Цели и задачи.** Цель работы – совершенствование теоретических положений и разработка комплекса практических рекомендаций по повышению эффективности органи-

зации процесса бюджетирования на предприятии. Данная цель предполагает решение следующих **задач**:

- рассмотреть эволюцию подходов к определению бюджетирования в современных условиях и предложить собственное определение данной категории;
- выявить основные проблемы, возникающие в процессе организации бюджетирования на российских предприятиях;
- разработать методику оценки эффективности внедрения бюджетирования на коммерческом предприятии и обосновать необходимость применения системного подхода при организации системы бюджетирования;
- изучить методику процессно-ориентированного бюджетирования и провести сравнительный анализ с традиционным подходом;
- проанализировать существующую систему бюджетирования в корпорации «Волма», выявить преимущества и недостатки;
- предложить комплекс мер по совершенствованию системы бюджетирования в корпорации «Волма»;

**Объектом исследования** в работе является процесс бюджетирования в корпорации «Волма». **Предмет исследования** – финансовые отношения, которые возникают в процессе бюджетирования на предприятии.

**Новизна предложенных методов и решений** заключается в следующем:

- дано определение понятию бюджетирования с позиции системного подхода с целью выявления его внутренних закономерностей и связей с окружающей средой;

- разработана методика оценки эффективности внедрения бюджетирования на коммерческом предприятии, которая базируется на оценке системы бюджетирования с точки зрения наличия и взаимосвязи обязательных системообразующих элементов, обеспечивающих ее целостность и эффективность функционирования. Нами было выделено пять таких элементов: цели, функции, принципы эффективности, инфраструктура, инструментарий, от степени развития и интеграции которых зависит результативность процесса бюджетирования на предприятии;
- проведена сравнительная характеристика традиционного и процессно-ориентированного подходов к бюджетированию; выделены предпосылки, позволяющие коммерческому предприятию перейти к организации бюджетирования, основанного на процессном управлении, основной целью которого является увеличение стоимости предприятия;
- в рамках мероприятий по совершенствованию бюджетирования на предприятии предложена многофакторная методика, по которой возможно эффективно рассчитывать фонд мотивационного поощрения на основе разработанной системы бюджетных показателей (далее – KPI), определены инструменты для упорядочивания процесса бюджетирования; рассмотрена возможность автоматизации процесса бюджетирования посредством внедрения специализированной программы Adaptive Planning.

**Практическая и научная значимость** заключается в совершенствовании категориального аппарата и методологии составления бюджетов, разработке методики оценки эффективности внедрения бюджетирования на коммерческом предприятии с позиции системного подхода. Предложенная методика может использоваться на практике с целью определения целостности и эффективности функционирования системы бюджетирования, в работе она была апробирована на конкретном предприятии. В результате выявления преимуществ и недостатков системы бюджетирования в корпорации

«Волма» были разработаны мероприятия по ее совершенствованию, которые могут использоваться на практике.

#### **Положения, выносимые на защиту:**

1. В экономической литературе большинство авторов рассматривают бюджетирование как инструмент управления. Для выявления структуры и составных элементов данного инструмента управления необходимо его изучение в качестве самостоятельной системы. В связи с этим предложено следующее определение: бюджетирование – это подсистема в системе управления финансами, обеспечивающая организацию текущей и перспективной работы предприятия, обладающая основными системными признаками и позволяющая эффективно управлять его финансами, планировать, достигать заданных результатов за счет координации работы отдельных подразделений фирмы и мотивации менеджеров на достижение ключевых показателей.

2. Причины проблемных ситуаций, возникающих в процессе бюджетирования на российских предприятиях, связаны с отсутствием четкого понимания возможностей, которые предоставляет данный инструмент управления для достижения предприятием тактических и стратегических целей, что связано с отсутствием системности на начальном этапе внедрения бюджетирования.

3. Только применение системного подхода при внедрении бюджетирования позволяет обеспечить эффективность управления предприятием в целом и его финансами в частности. Разработана методика оценки эффективности внедрения системы бюджетирования на предприятии, которая базируется на оценке системы бюджетирования с точки зрения наличия и взаимосвязи обязательных системообразующих элементов, таких как цели, функции, принципы эффективности, инфраструктура, инструментарий.

4. Построение процессно-ориентированного бюджетирования решает задачи повышения управляемости предприятия. В условиях сегодняшнего рынка для увеличения стоимости бизнеса организация должна изменить свой подход к планированию и перейти от бюджетного планирования на основе переменных и постоянных издержек к бюджетному планированию,

нацеленному на создание стоимости. Однако переход на процессно-ориентированное бюджетирование требует дополнительных ресурсов, поэтому его внедрение могут себе позволить только успешно и динамично развивающиеся крупные российские предприятия.

5. Для каждого предприятия необходим индивидуальный подход при разработке конкретных мероприятий по совершенствованию системы бюджетирования. Это зависит от финансового состояния компании, ее размеров, организационной и финансовой структуры, динамики развития, заинтересованности руководства, а также целевых установок. В связи с этим в корпорации «Волма» были определены основные направления совершенствования бюджетирования, которые заключаются в упорядочивании системы бюджетирования посредством регламентации данного процесса, в разработке системы показателей КРІ для мотивации руководителей высшего звена, а также в рассмотрении возможности автоматизации процесса бюджетирования посредством внедрения специализированной программы AdaptivePlanning.

**Объем и структура диссертации,  
реферативное изложение  
содержания работы**

Диссертационное исследование объемом 90 страниц состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литерату-

ры и 6 приложений. Работа содержит 6 таблиц и 12 иллюстраций.

В первой главе «Бюджетирование в системе финансового менеджмента предприятия» рассмотрена эволюция подходов к бюджетированию, предложена наиболее полная классификация бюджетов, бюджетирование рассмотрено как подсистема в системе управления финансами предприятия, выделены основные принципы эффективной системы бюджетирования.

Во второй главе «Оценка организации системы бюджетирования в деятельности корпорации «Волма»» проведен финансовый анализ предприятия, обоснована целесообразность использования бюджетирования, по разработанной методике осуществлена оценка эффективности внедрения данной подсистемы управления, выявлены ее преимущества и недостатки.

В третьей главе «Совершенствование системы бюджетирования в компании» проведена сравнительная характеристика традиционного и процессно-ориентированного подходов к бюджетированию с целью определения предпосылок использования последнего в управлении финансами корпорации «Волма». Предложены практические мероприятия по совершенствованию существующей на предприятии системы бюджетирования.

В заключении подведены итоги и обобщены результаты исследования, сформулированы выводы и рекомендации теоретической и практической направленности.

**BUDGETING IMPROVEMENT IN ENTERPRISE  
FINANCE CONTROL SYSTEM**

*O.S. Simakova*