

## **ПРОБЛЕМЫ БЮДЖЕТНОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА НА ПРЕДПРИЯТИИ**

**Н.В. Наумова**

*ГОУ ВПО «Тамбовский государственный технический  
университет», г. Тамбов*

*Рецензент И.П. Шаляпина*

**Ключевые слова и фразы:** бюджет; бюджетный комитет; планирование; регламент; управленческий учет; центр финансовой ответственности; эффективность.

**Аннотация.** Уделено основное внимание сущности бюджетного планирования в рамках системы управленческого учета. При этом подробно рассмотрены причины неэффективности бюджетного планирования на большинстве российских предприятий. Даны рекомендации по грамотной организации процесса бюджетирования.

Для современных компаний актуальной задачей является внедрение системы управленческого учета. Бюджетирование, или процесс бюджетного (сметного) планирования, является неотъемлемым элементом системы управленческого учета, в результате которого составляется бюджет, где формируется информация о предполагаемом уровне производства, доходах и расходах предприятия за счет его хозяйственной деятельности и в соответствии с его финансовыми возможностями.

Разработкой бюджета занимаются практически все предприятия независимо от организационно-правовой структуры и формы собственности. Зачастую в отечественной практике под бюджетом понимается процесс составления бизнес-плана и разнообразных смет к нему. Поэтому для приведения понятийного аппарата к единообразию Министерство экономического развития и торговли России определило, что «бюджет – это информация о планируемых или ожидаемых доходах, расходах, активах и обязательствах. Бюджет представляет собой директивный план будущих операций и используется для планирования, учета, контроля и оценок эффективности деятельности организации».

---

Наумова Н.В. – кандидат экономических наук, старший преподаватель кафедры «Бухгалтерский учет и аудит» ТамбГТУ.

Можно сделать вывод, что бюджет является сложной информационной структурой, которая зависит от размера предприятия, объектов бюджетирования, дифференциации показателей, количества бюджетных центров. Бюджет как важный источник информации в системе управленческого учета должен быть достоверным и существенным, доступным и ясным для потребителей его информации.

Бюджетное планирование предполагает разработку главного бюджета, бюджетов функциональных сфер деятельности, бюджетов структурных подразделений.

Главный бюджет представляет собой скоординированный по всем подразделениям или функциям деятельности план работы предприятия, состоящий из:

- плана прибылей и убытков;
- прогноза денежных потоков;
- бюджетного бухгалтерского баланса.

Главный бюджет состоит из двух частей: финансового бюджета и операционного бюджета. При этом финансовый бюджет включает: смету капитальных затрат; бюджет денежных средств; бюджетный бухгалтерский баланс. Конечная цель построения операционного бюджета заключается в подготовке бюджетного отчета о прибылях и убытках. Он строится на основе: бюджета продаж; сметы производственной себестоимости продукции; сметы коммерческих расходов; сметы общехозяйственных расходов.

Можно сделать вывод, что при правильно организованном процессе бюджетирования возможна координация всех сторон деятельности компании. Однако, примерно на половине предприятий нашей страны система бюджетирования неэффективна. Неэффективной считается такая система краткосрочного планирования, в которой отклонение фактических результатов от запланированных регулярно превышает 20 – 30 %. Невыполнение бюджета может означать срыв всех планов предприятия: производства, продаж, выплаты заработной платы, налогов. В конечном итоге это приводит к срыву основного плана любого предприятия – стратегии развития.

Исследования показывают, что есть типичные причины, ведущие к снижению эффективности процесса бюджетного планирования. Остановимся подробнее на некоторых из них и определим меры по их устранению.

Основой любого бизнес-процесса, в том числе бюджетного планирования, является написанный регламент, в котором четко оговорены права и обязанности всех участвующих в нем подразделений, формы и сроки предоставляемой информации. Если этого нет, возникает ситуация, когда не с кого спрашивать за неправильную или не предоставленную в срок информацию.

Система регламентов, может состоять из:

- разработки и внедрения системы бюджетного планирования;
- разработки и корректировки бюджетов;
- текущего управления на основе разработанных бюджетов;
- улучшения процесса бюджетного планирования.

Необходимым для процесса бюджетирования является наличие коллегиально распорядительного органа, который может иметь различные названия: бюджетный комитет или финансовый комитет. Такая структура имеет полномочия перераспределять средства между статьями бюджета, разрабатывать меры по ликвидации дефицита бюджета, наказывать и поощрять ответственных лиц.

Одной из основных функций бюджетного комитета является определение приоритетов платежей. Все решения бюджетного комитета обязательны для выполнения. При этом должен неукоснительно выполняться принцип финансовой дисциплины – финансовая служба исполняет только те платежи, которые включены в плановый бюджет.

Очень важным является определение и разграничение полномочий отдельных служб. Ситуация, когда интересы служб пересекаются, а полномочия дублируются, редко приводит к положительным результатам. При этом каждая служба имеет право самостоятельно заключать договора, и каждая служба торгует по своим ценам. В результате происходит снижение эффективности работы как предприятия в целом, по причине несогласованности ценовой политики, так и системы бюджетирования, так как единая база по договорам отсутствует, и возникают проблемы со сбором исходной информации.

Выходом из такой ситуации является организация бюджетного планирования в рамках центров финансовой ответственности.

Каждый центр финансовой ответственности планирует свою деятельность в стоимостных показателях по статьям, консолидация которых определяет главный бюджет для предприятия в целом. Фактическое исполнение своего бюджета центры финансовой ответственности сравнивают с планом в целях контроля над установленными показателями и предупреждения неблагоприятного развития ситуации.

По окончании периода центры финансовой ответственности готовят отчеты о фактическом исполнении бюджета. При этом все отклонения анализируются, выявляются причины их возникновения, готовятся мероприятия по их устранению. Выполнение бюджета отдельными центрами финансовой ответственности направлено на достижение поставленных целей, для чего устанавливается зависимость материального вознаграждения от соблюдения или несоблюдения бюджета.

Одной из важных проблем при составлении бюджетов является отсутствие их связи со стратегией развития предприятия. На момент внедрения бюджетного планирования предприятие должно иметь хорошо проработанную миссию и стратегию развития.

Типичной ошибкой при бюджетном планировании является использование данных бухгалтерского учета. Информацию, представленную в бухгалтерской отчетности, невозможно использовать при составлении бюджетов по двум основным причинам. Во-первых, она не оперативна, а во-вторых, в ней отсутствует нужное аналитическое представление, например, по центрам финансовой ответственности. Таким образом, бюджетирование должно осуществляться только на основе данных управленческого учета.

Подводя итоги вышесказанному, следует выделить основные требования к организации бюджетного планирования:

- наличие на предприятии документа, определяющего бюджетный процесс, – регламента;
- организацию бюджетного комитета;
- выделение центров финансовой ответственности;
- наличие проработанной миссии и стратегии развития;
- использование данных управленческого учета.

Это будет возможно только при условии, что руководство предприятия осознает всю важность и необходимость бюджетного планирования.

#### *Список литературы*

1. Арентино, П. Система контроля над финансовыми потоками / П. Арентино // Консультант. – 2005. – № 21. – С. 12–16.
2. Врублевский, Н.Д. Бухгалтерский управленческий учет : учеб. / Н.Д. Врублевский. – М. : Бухгалтерский учет, 2005.
3. Гаврилова, О. Типичные ошибки процесса бюджетирования / О. Гаврилова // Консультант. – 2005. – №3. – С. 53–64.
4. Кондраков, Н.П. Бухгалтерский управленческий учет : учеб. пособие / Н.П. Кондраков, М.А. Иванова. – М. : Инфра-М, 2004.

---

### **Problems of Budget Planning in the System of Company Management Accounts**

**N.V. Naumova**

*Tambov State Technical University*

**Key words and phrases:** budget; budget committee; planning; regulation; management accounts; financial responsibility center; effectiveness.

**Abstract:** The attention is paid to the problems of budget planning in the system of the management accounts. The reasons for inefficient budget planning at the majority of Russian companies are studied in detail. Recommendations on competent budget planning are given regulation.

---

© Н.В. Наумова, 2007