

*Галенко Ю.Ю.*

*магистрант*

*Кушнарченко Т.В., д.э.н.*

*профессор кафедры «Бухгалтерский учет, анализ и аудит»*

*Научный руководитель: Исаев А.К., к.э.н.*

*Донской государственный технический университет*

*Россия, г. Ростов-на-Дону*

## **СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ БЮДЖЕТНЫМИ ПРОЦЕССАМИ ОРГАНИЗАЦИИ**

***Аннотация:** Финансовое состояние предприятия - это важная характеристика бизнеса в определенный период. EID дает реальным и потенциальным компаниям-производителям достаточный уровень финансирования, а также финансовую и экономическую деятельность и способность эффективно реализовывать его в будущем. Определить финансовое состояние, связанно с использованием ряда аналитических показателей: ликвидность, платежеспособность, экономический статус, рентабельность.*

***Ключевые слова:** бюджетирование, бюджет предприятия, финансовое состояние, финансовый менеджмент, совершенствование системы управления.*

**Galenko U.U.**

**master's degree student**

**Kushnarenko T. V., doctor of Economics**

**Professor of the Department "Accounting, analysis and audit"**

**Scientific supervisor: Isaev A. K., candidate of Economics**

**Don state technical University**

**Russia, Rostov-on-Don**

## IMPROVING THE ORGANIZATION'S BUDGET PROCESS MANAGEMENT SYSTEM

***Abstract:** the Financial condition of an enterprise is an important characteristic of a business in a certain period. EID provides real and potential manufacturing companies with a sufficient level of financing, as well as financial and economic activities and the ability to effectively implement it in the future. Determine the financial condition associated with the use of a number of analytical indicators: liquidity, solvency, economic status, profitability.*

***Keywords:** budgeting, enterprise budget, financial condition, financial management, improvement of the management system.*

В соответствии с текущим состоянием реализации проекта по внедрению бюджетирования можно предложить мероприятия по совершенствованию системы бюджетирования.

Во-первых, необходимо документально закрепить систему бюджетирования, а именно разработать положение по бюджетированию и регламент процесса бюджетирования. Положение по бюджетированию описывает общие принципы создания и функционирования бюджетной системы, возникающие информационные потоки, определяет набор плановых форм, порядок оформления и обработки плановых и отчетных документов подразделений при формировании бюджета. Положение о бюджетировании включает следующие разделы.

1. Общие положения - в разделе дается формулировка основных показателей и определений, используемых при составлении бюджета. К таким определениям относятся центры затрат, центры ответственности, центры доходов, венчурные центры. Следует отметить, что такие понятия и определения должны быть увязаны с организационной структурой управления фирмой, иметь конкретные обозначения, обязательно быть доведенными до персонала, участвующего в разработке бюджета.

Центр затрат — структурное подразделение, ответственное за

выполнение определенного объема работ (производственного задания) в рамках, выделенных на эти цели ресурсов. Центр закупок — это разновидность центра затрат, он несет ответственность за своевременное и в полном объеме снабжение предприятия необходимыми материальными ресурсами в рамках выделенных на эти цели лимитов.

Центр управленческих расходов — это разновидность центра затрат, он отвечает за качественное исполнение функций управления. К данному типу центров ответственности можно отнести административно-управленческий аппарат (директор, бухгалтерия). Инструментом бюджетного управления для данного типа выступает бюджет управленческих расходов, который в данный момент на предприятии не разрабатывается.

Центр прибыли — структурное подразделение (или компания в целом), ответственное за финансовый результат от текущей деятельности. В большинстве случаев ответственность за текущую прибыль (или убыток) несет руководство компании. В отдельных случаях в составе компании могут выделяться центры прибыли, ответственные за финансовый результат по какому-либо виду деятельности. В составе центра прибыли могут находиться нижестоящие по иерархии центры дохода и центры затрат. Центром прибыли в нашем случае является само предприятие во главе с директором. Инструментом бюджетного управления для данного типа (не считая бюджетов продаж, закупок, затрат) выступает бюджет доходов и расходов (БДР).

2. Оценка целей системы финансового планирования - она состоит в общем случае в укреплении финансовой устойчивости организации, увеличении эффективности использования имеющихся ресурсов, определении наиболее выигрышных видов и направлений деятельности. Однако в зависимости от приоритетов, сформулированных руководством организации, при разработке бюджетов могут рассматриваться в качестве целей бюджетирования усиление стимулирования руководителей и работников структурных подразделений к повышению рентабельности

выпускаемых этими подразделениями видов продукции и услуг, повышение ответственности персонала за расходы, конечные финансовые результаты работы; а также повышение обоснованности выделения финансовых ресурсов на осуществление мероприятий по развитию и совершенствованию производственной деятельности.

3. Структура бюджетов предполагает выделение различных уровней в составе бюджета:

- уровень 1 - сводные бюджеты в составе основных бюджетов доходов и расходов, движения денежных средств и вспомогательных (бюджета капитальных затрат и кредитного плана);

- уровень 2 - бюджеты центров финансовой ответственности в составе основных бюджетов доходов и расходов, движения денежных средств.

Для предприятия в целом разрабатываются сводные бюджеты доходов и расходов, бюджет денежных средств, для центров ответственности разрабатываются операционные бюджеты.

1. Бюджетный регламент, предусматривающий конкретные сроки корректировки намеченных в отдельных бюджетах показателей.

Совместно был разработан и находится на стадии доведения и подписания всеми участвующими в процессе бюджетирования сотрудниками регламент заполнения бюджета.

Регламент системы бюджетирования описывает общие принципы создания и функционирования бюджетной системы, возникающие информационные потоки, определяет набор плановых форм, порядок представления информации, передачи и обработки плановых и отчетных документов подразделений при формировании бюджета. Бюджетный период для предприятия определен — 12 месяцев, оперативные бюджеты с ежемесячной разбивкой. Бюджет доходов и расходов имеет ежемесячную разбивку, бюджет движения денежных средств — ежемесячную разбивку, расчетный баланс – поквартальную разбивку.

Предварительный контроль проводится до начала выполнения действий по претворению намеченных целей организации. Его задача - установить, могут ли возникнуть какие-либо трудности, препятствующие выполнению этих планов.

Данный вид контроля осуществляется в процессе формирования бюджетов: когда предполагаемые результаты могут быть далеки от требуемых, когда рассматриваются различные варианты действий. В ходе предварительного контроля даются оценки ожидаемых продаж и выпуска продукции, рассматриваются необходимые для этого материальные, трудовые, финансовые и инвестиционные ресурсы.

Предварительный контроль затрат материальных ресурсов осуществляется при определении требований и стандартов приобретаемого сырья по качеству и цене, а также при выборе поставщиков, обеспечивающих эти условия.

К методам предварительного контроля материально-производственных ресурсов относится также расчет необходимых запасов сырья, материалов для обеспечения бесперебойной работы организации, исключения создания излишков запасов на складе и расхода значительных денежных средств на их приобретение и хранение.

В итоге формируется оптимальный бюджет закупок и расходования материально-производственных ресурсов с минимальными издержками по заготовлению, складированию и расходу.

Предварительный контроль, за затратами трудовых ресурсов обеспечивается за счет тщательного анализа деловых, профессиональных качеств и навыков работников, которые необходимы для выполнения тех или иных должностных обязанностей, отбора наиболее подготовленных и квалифицированных рабочих.

Такой контроль включает также проверку рациональности размещения личного состава по рабочим местам внутри организации, соотношения между постоянными и временными работниками, расчет оптимальной численности

персонала исходя из производственной программы и загрузки производственных мощностей, а также оценку стоимости рабочей силы для включения ее в бюджеты затрат.

Задача предварительного контроля за финансовыми средствами - обеспечить платежеспособность организации, проведение эффективной политики по привлечению заемных средств.

Основными средствами проведения предварительного контроля является соблюдение определенных правил и процедур, которые существуют на предприятии при формировании системы бюджетов.

В результате предварительного контроля количественные и качественные показатели всех бюджетов должны быть увязаны между собой. Текущий бюджетный контроль осуществляется непосредственно в ходе исполнения бюджета. Его задача заключается в сопоставлении фактических и бюджетных показателей, выявлении отклонений и осуществлении корректирующих действий.

Текущий контроль базируется на обратной связи через систему учета. Он позволяет оценить достигнутые результаты по исполнению бюджета на определенном этапе его реализации.

Обратная связь в системе текущего бюджетного контроля осуществляется в виде отчетов, периодичность подготовки и подробность которых зависят от уровня менеджмента, для которого они предназначены, вида центров ответственности и ситуационных потребностей управления.

Например, менеджеры по производству и коммерческой деятельности нуждаются в ежедневной информации. Чем дальше руководитель находится от операционного уровня производства, тем большим может быть временной интервал между последовательными отчетами. Если возникают серьезные проблемы по исполнению бюджета и выявляются негативные тенденции, подготавливают специальные отчеты, в которых приводится подробная информация об отдельных продуктах, программах, секторах рынка сбыта, выявляются и анализируются отклонения, даются рекомендации.

При возникновении неожиданных обстоятельств составляются чрезвычайные отчеты.

В любом случае критерием временного интервала отчета в текущем контроле исполнения бюджета должна быть возможность вмешательства в целях изменения возникшей неблагоприятной ситуации.

Таким образом, суть текущего контроля состоит в согласовании подразделениями всех платежей у определенного круга специалистов, которые проверяют основание платежа, экономическую обоснованность применяемых цен, расценок или тарифов, корректность условий договора, подтверждают предстоящие расходы подразделения соответствующей статьей утвержденного бюджета и не превышение ее абсолютной величины. Кроме того, важным элементом текущего управления затратами являются оперативные отчеты по подразделениям, местам формирования затрат и процессам.

Организационной формой результатов текущего и заключительного контроля являются отчеты по исполнению бюджета, которые сводят информацию по планированию и фактическому выполнению бюджетных показателей.

Итоговый контроль затратных статей бюджета осуществляется по окончании каждого бюджетного периода. При этом наиболее оптимальным является внутреннее деление годового бюджета на месячные.

В таких отчетах должны отражаться три вида информации:

- 1) о фактических результатах;
- 2) о планируемых показателях;
- 3) данные об отклонениях между фактическими и бюджетными показателями, сопровождающиеся пояснениями.

Кроме основной информации в отчетах необходимо выделять показатели, подконтрольные менеджеру данного центра ответственности, приводить для сравнения данные предыдущих периодов и аналогичных подразделений. В отчетность об исполнении бюджетов могут включаться

дополнительные показатели о количестве работающих и числе отработанных ими человеко-часов, степени загрузки производственных мощностей, изменениях в структуре и способах продаж, их объемах и т.д. Данные в отчетах обычно выражаются не только в стоимостных, но и в натуральных измерителях.

Отчетность играет роль сигнальной системы, обеспечивающей аппарат управления информацией об исполнении бюджета, поэтому она должна соответствовать международным критериям качества, быть понятной.

В периодических отчетах сопоставляются запланированные и отчетные данные. По результатам составления отчетов проводится так называемый анализ план-фактных отклонений (т.е. оценка уровня отклонений фактических показателей от плановых). При этом отклонения могут измеряться в абсолютных (например, в рублях) и в относительных (например, в процентах) единицах измерения. Отклонения могут рассчитываться между показателями, запланированными на определенный период, и по отношению к любому базовому периоду. Например, отклонения на 6-й месяц бюджетного периода могут устанавливаться в процентах к отклонениям в 1-м месяце. Превышающие предельно допустимый уровень отклонения оцениваются на предмет степени их влияния на аспекты функционирования организации, выявляются причины таких отклонений.

В процессе бюджетирования определяется прогнозное финансовое состояние организации. Если финансовые показатели, исчисленные на основе системы бюджетов (такие как ликвидность, прибыль, рентабельность и др.), неудовлетворительны, то проводится анализ влияния на финансовое состояние основных параметров бюджетов и заложенных в них нормативов при их изменении.

#### **Использованные источники:**

1. Палий, В.Ф. Организация управленческого учета. М.: Бератор-Пресс, 2015. - 224 с
2. Савчук, В.П., Управление прибылью и бюджетирование. – М.:

БИНОМ. Лаборатория знаний, 2019. – 432 с.

3. Сергеев И.В. Экономика организации (предприятия) : учебное пособие. 3-е изд., перераб. и доп. М. : Финансы и статистика, 2007. С.193.