**СОДЕРЖАНИЕ И МЕТОДЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

В статье исследуется современное состояние макроэкономических финансовых показателей российских предприятий. Обосновывается роль бюджетирования в условиях низких показателей финансовой эффективности. Раскрывается содержание бюджетирования и его методы в системе управления финансами предприятия.

Ключевые слова: бюджетирование, система управления финансами, методы, финансы предприятий

**ESSENCE AND BUDGETING METHODS IN THE ENTERPRISE FINANCIAL MANAGEMENT SYSTEM**

The article examines the current state of macroeconomic financial indicators of Russian enterprises. The role of budgeting in the context of low financial efficiency indicators is substantiated. The content of budgeting and its methods in the financial management system of the enterprise are disclosed.

**Keywords:** budgeting, financial management system, methods, finance of enterprises

*Введение.* Эффективное управление финансами предприятия в условиях ограниченности ресурсов, снижения основных показателей финансовой результативности, играет ключевую роль. В последние годы оптимизация управления финансами во многих российских предприятиях становится приоритетной задачей, смещая вопросы эффективного стратегического развития, управления маркетингом, отношениями с персоналом. Во многом это обусловлено непростой ситуацией, с которой столкнулись российские коммерческие организации. Данный вывод, в частности, подтверждает анализ основных финансовых макроэкономических показателей российских организаций (таблица 1).

Таблица 1 – Динамика основных макроэкономических финансовых показателей российских организаций, 2013 – 2017 гг.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2013 г. | 2014 г. | 2015 г. | 2016 г. | 2017 г. |
| Сальдо прибылей и убытков, млрд. руб. | 6 854 | 4 347 | 7 503 | 12 801 | 10 320 |
| В % к соответствующему периоду предыдущего года | 83 | 68 | 174 | 157 | 92 |
| Сумма прибыли, млрд. руб. | 9 519 | 10 465 | 12 654 | 15 823 | 12 276 |
| Удельный вес прибыльных организаций, % | 69 | 67 | 67 | 71 | 74 |
| Сумма убытка, млрд. руб. | 2 665 | 6 118 | 5 151 | 3 022 | 1 956 |
| Удельный вес убыточных организаций, % | 31 | 33 | 33 | 30 | 26 |
| Рентабельность активов организаций, % | 5 | 3 | 4 | 6 | 5 |
| Рентабельность проданных товаров, работ, услуг | 7 | 7 | 8 | 8 | 8 |
| Коэффициент текущей ликвидности, % | 125 | 121 | 127 | 125 | 153 |
| Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами, % | -30,7 | -41,2 | -42,6 | -42,2 | -95,1 |
| Коэффициент автономии, % | 45,3 | 40,1 | 39,9 | 42,5 | 49,8 |

Источник: по данным Федеральной службы государственной статистики [7]

Таким образом, несмотря на постепенный рост отдельных показателей финансовой эффективности, большая часть из них всё ещё демонстрирует критические значения. При этом следует учитывать, что в большей мере «благоприятные» данные образованы деятельностью предприятий экспортно-ориентированных ресурсных отраслей.

В последние годы в рамках построения системы управления финансами предприятий всё более популярным становится использование термина «бюджетирование» и соответствующих ему методов финансового управления. Бюджетирование как комплексный подход управления финансовой системой имеет много общего с классическим планированием, но исследователи справедливо указывают, что данные методы нельзя отождествлять [1,2,6].

Таким образом, в сложившихся условиях недостаточной эффективности управления финансами российских предприятий, требуется поиск зарекомендовавших себя методик формирования системы финансового управления. Такие методики во многом представлены в рамках бюджетирования, которое можно назвать одним из подходов (как совокупности методов и методик) управления финансами предприятия.

*Цель исследования* состоит в уточнении содержания бюджетирования и выделении его основных методов, которые могут использоваться современными предприятиями.

*Результаты исследования и их обсуждение.*

Надо отметить, что как среди зарубежных, так и среди российских авторов не сложилось единого понимания понятия «бюджетирование» и его роли в системе управления финансами предприятия.

К примеру, авторы [3], указывая, что отличительной особенностью финансового планирования в нынешних условиях является его директивно-регламентирующих характер, основанный на системном применении прогнозов, бюджетирования и методов оптимизации принимаемых решений, по сути, относят бюджетирование к одному из элементов финансового планирования.

О.А. Хвостенко выделяет следующие характерные черты бюджетирования, состоящие в его предназначении:

- как технологии финансового планирования;

- как технологии учёта и контроля;

- используемого для анализа прогнозируемых показателей;

- используемого для управления ресурсами на основе анализа показателей [8].

В конечном итоге О. А. Хвостенко приходит к выводу, что бюджетирование следует рассматривать как один из функциональных элементов управления финансами предприятия, включающий составление взаимосвязанных бюджетов, организацию последующего контроля за их исполнением и реализацию целей компании [8].

В соответствии с предложенными указанным выше автором позициями, назначение бюджетирования состоит в том, что оно выступает основой:

- планирования и принятия управленческих решений;

- оценки всех аспектов финансовой состоятельности компании;

- укрепления финансовой дисциплины компании;

- подчинения интересов структурных подразделений компании и выполняемых ими функций интересам организации и собственников капитала.

Результатом бюджетирования является бюджет компании – пакет документов, содержащий «базу» решений и установок стратегического развития компании на выбранный период, в том числе в вопросах использования и формирования активов, источников финансирования, доходов и расходов, движения денежных средств.

Формирование современной системы бюджетирования, выбор технологий и методов бюджетирования во многом исходит из информационно-технического развития и ресурсов программно-аппаратных и телекоммуникационных средств. Таким образом, методы современного бюджетирования во многом связаны с использованием различных пакетов информационных технологий и программных средств.

Так, технологии бюджетирования реализованы в программных продуктах Microsoft Dynamics NAV, «ИТАН: Бюджетирование» и др.

Кроме методов бюджетирования, основанных на автоматизированных решениях, в практике предприятий широко используются другие методы. Одним из них является процессно-ориентированное бюджетирование, состоящее в регламентации бизнес-процессов, их сущностной интеграции на вертикальных и горизонтальных управленческих уровнях, итерационном подборе оптимальных внутренних факторов и планируемых результатов финансово-хозяйственной деятельности на основе автоматизации и универсализации цикла управления процессами. В соответствии процессно-ориентированным подходом задачи бюджетирования сводятся к реализации следующих этапов:

1. Планирование.

2. Исполнение и учёт.

3. Контроль и анализ.

4. Управленческое воздействие [5].

В зависимости от используемых критериев, существуют и другие классификации методов бюджетирования. К примеру, Е.Е. Кукушкина выделяет два основных метода бюджетирования [4]:

1. «Нулевой» – используемый для вновь созданного предприятия или при качественном изменении предмета деятельности управляемой организации.

Суть данного метода состоит в том, что каждый из осуществляемых в рамках структурного подразделения по управлению финансами видов деятельности, в начале года доказывает своё право на существование в компании. Для этого формируется обоснование будущей экономической эффективности выделяемых для функционирования подразделения средств.

В рамках данного метода ответственные лица формируют план затрат в соответствии с конкретным видом деятельности структурного подразделения при минимальном выпуске, после чего определяются затраты и прибыль от дополнительного прироста деятельности данного подразделения. В результате таких действий менеджмент компании получают информацию, позволяющую оптимизировать приоритеты компании. Так, при низких приоритетах конкретного направления может произойти перевод ресурсов в другую деятельности с более высоким рейтингом.

«Нулевой» метод используется также в ситуации, когда в начальной стадии процесса бюджетирования подразделения предприятия включают в план «запас» в соответствии с прогнозируемым урезанием направления. В таком случае происходит сокращение расходов бюджета подразделений уже в стадии планирования [9].

1. Метод «планирование от достигнутого». Данный метод предполагает составление бюджетов предприятия на основе статистических данных предшествующих лет, анализа и оценки сложившегося спроса, его сезонности, изменения цен и условий деятельности компании. Для каждого конкретного предприятия будет избираться индивидуальная модель построения бюджета, а сам процесс бюджетирования в этом случае основан на принципах творческого подхода. Как показывает практика деятельности предприятий, единых методик формирования бюджета в рамках данного метода нет. Даже при создании подобных универсальных методик предприятие непременно столкнется с проблемой адаптации такой методики к особенностям её деятельности.

Наиболее популярный метод бюджетирования исходит из поэтапной реализации данной процедуры, включающей:

1. Планирование, в том числе:

- постановку целей компании на бюджетный период;

- сбор сведений для формирования бюджетного периода;

- анализ и систематизацию собранной информации, формирование проекта бюджета;

- утверждение бюджета.

2. Реализация, включающая следующие подчиненные этапы:

- исполнение сформированного бюджета;

- текущая корректировка показателей бюджета;

- текущий и сводный анализ отклонений от сформированных задач.

3. Заключительный этап, включающий подготовку итоговых отчётов об исполнении бюджета:

- формирование отчёта о выполнении бюджета;

- анализ достижения компанией поставленных целей;

- формирование рекомендаций для корректировки бюджета и разработки сводных бюджетов будущих периодов.

В конечном итоге, внедрение системы бюджетирования предполагает создание совокупности взаимосвязанных между собой подчиненных бюджетов:

- бюджета производства;

- бюджета продаж;

- бюджета расхода и закупок материалов;

- бюджета затрат труда;

- бюджета производственных и накладных расходов;

- бюджета производственных затрат;

- бюджета коммерческих расходов.

*Заключение.*

В последние годы российские предприятия сталкиваются со сложностями в оптимизации управления финансами. В таких условиях требуется использовать зарекомендовавшие себя, в том числе в крупных российских и зарубежных компаниях методы управления финансами, к которым, в частности, относится бюджетирование. Бюджетирование можно рассматривать одновременно как: подход управления финансами, процесс построения системы бюджетов предприятия, технологию управления финансовыми ресурсами предприятия, совокупность методик формирования и распределения финансов компании.

**Список литературы**

1. Бюджетирование в деятельности предприятия/ Наумова, Н.В., Жарикова Л.А, учебное пособие / Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2009. – 112с.
2. Бюджетирование и контроль затрат в организации/ Виткалова А.П., Миллер Д.П.// Омега-Л., 2006-125с.

Бюджетирование: теория и практика: учебное пособие / Л.С. Шаховская, В.В. Хохлов, О.Г. Кулакова [и др.]. — М. : Кнорус, 2009. — 400 с.

Кукушкина Е.Е. Бюджетирование в системе управления предприятием перерабатывающей промышленности // Вестник Костромского государственного университета им. Н.А. Некрасова. 2011. Т. 17. № 4. С. 156-160.

Манюшко Е.В. Процессно-ориентированное бюджетирование в промышленной компании : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Манюшко Елена Викторовна. - Ростов-на-Дону, 2009. - 161 с.

Панов М. М. Постановка системы бюджетного управления или три координаты бизнеса: БДР, БДДС, ББЛ. - М.: Инфра-М, 2014. – 304 с.

Финансы. [Электронный ресурс] / Федеральная служба государственной статистики. URL –http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\_main/rosstat/ru/statistics/finance/ (дата обращения 12.05.2018 г.)

Хвостенко О.А. Роль бюджетирования в системе управления финансами компаний // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2014. № 11 (121). С. 129-134.

Хруцкиий В. Е. Внутрифирменное бюджетирование / В. Е. Хруцкиий, В. В. Гамаюнов. – М. : Финансы и Статистика, 2008. – 460 с.