

## ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

---

УДК 336.14.045

ББК 65.261.3

К 66, Л 886

Винницкий торгово-экономический институт КНТЕУ

Буковинский государственный финансовый университет

**Корж Наталия Владимировна, Лысенко Жанна Петровна**

*e-mail: [norischuk@mail.ru](mailto:norischuk@mail.ru)*

### БЮДЖЕТЫ И БЮДЖЕТИРОВАНИЕ В СИСТЕМЕ ФУНКЦИЙ УПРАВЛЕНИЯ

Рассмотрены вопросы роли бюджетирования в процессе управления предприятиями через возможность реализации управленческих функций: организации, планирования, координирования, мотивации и контроля. Представлены взгляды ученых на бюджеты и бюджетирование.

---

**Korzh N.V., Lisenko G.P.**

*e-mail: [norischuk@mail.ru](mailto:norischuk@mail.ru)*

### BUDGETS AND BUDGETING IN SYSTEM OF CONTROL FUNCTIONS

The questions of the role of budgeting in the management of companies in the feasibility of management functions: organization, planning, coordination, motivation and control. Presents the views of scientists on budgets and budgeting.

---

**Ключевые слова:** бюджет, бюджетирование, управление, функции управления

**Key words:** budget, budgeting, management and control functions

Деятельность любого предприятия ориентирована на достижение определенных целей: стратегических, тактических, операционных. Эффективное управление предполагает достижение этих целей в определенные сроки с оптимальными затратами всех видов ресурсов. В составе управленческих инструментов достижения целей одно из ведущих мест занимает бюджетирование. С помощью бюджетов определяется потребность в ресурсах, оптимизируются расходы, происходит балансирование показателей деятельности всех структурных подразделений предприятия, обосновывается возможность развития предприятия в определенных количественных параметрах планов.

Степень разработанности проблемы. Вопросы бюджетирования широко освещаются в публикациях ведущих отечественных и зарубежных авторов: О.В. Кравченко, П. Лебедев и О. Лаврушин, Дж.К. Шим, Б. Дука, М. Назмутдиновой, Ш. Милля, И.Т. Балабановой, И.А. Бланка, Е.В. Быкова, И.М. Волкова, А.М. Карминского и др. На ряду с результатами их исследований внедрение системы бюджетирования финансово-хозяйственной деятельности промышленных предприятий сопровождается рядом проблем: отсутствием медичных показателей в методике бюджетирования, наличием специфических особенностей при формировании бюджета в зависимости от масштаба и направления деятельности предприятий.

Изложение основного материала. Большинство авторов отмечают, что бюджетирование выступает инструментом именно операционного планирования [1,2].

Проанализировав теоретические подходы к определению бюджета, можно сделать вывод, что большинство авторов склонны считать бюджет одним из видов плана. Приведем некоторые из определений бюджета. Они различаются между собой степенью детализации плановых показателей, охватываемых бюджетом, и ориентацией на стратегические, тактические или операционные цели.

Бюджет – это документ, который представляет собой детализированный план деятельности организации, направленный на достижение целей организации и содержит плановые показатели [3].

Б. Шевчук определяет бюджет как документ, детализированный план деятельности организации, направленный на достижение целей организации, имеет плановые показатели организации на ближайшую перспективу [2].

Бюджет – это финансовое, количественное выражение маркетинговых и производственных планов, необходимых для достижения определенных целей [4, с.11].

Бюджет – это количественное выражение показателей плана предприятия на определенный период, которые устанавливаются централизованно, по использованию капитальных, товарно-материальных и финансовых ресурсов; по привлечению источников финансирования текущей и инвестиционной деятельности; по доходам и расходам; по движению денежных средств; по инвестициям (капитальным и финансовым вложениям) [5, с.8].

Бюджет – это согласованный и сбалансированный краткосрочный план, объединяющий в себе основную, финансовую и инвестиционную деятельность компании [1].

Бюджет – это финансовый документ установленного формата, по которому происходит планирование и учет результатов хозяйственной деятельности [6].

Чаще всего бюджет рассматривается как документ, который позволяет обобщить плановые показатели и обеспечить достижение планов организации в краткосрочной перспективе.

Бюджет – это план, составленный на следующий период в натуральном и денежном выражении, и определяющий потребность предприятия в ресурсах, необходимых для реализации целей предприятия в соответствующем периоде [7].

Обобщая приведенные точки зрения, бюджет предлагается рассматривать как инструмент согласования сырьевых, материальных, трудовых, инвестиционных и денежных потоков с целью обеспечения достижения определенных стратегических, тактических и оперативных целей предприятия. При этом чем сложнее структура организации, тем более сложным будет разрабатываемый бюджет и количество необходимых для согласования параметров.

Бюджеты формируются, корректируются и выполняются в процессе бюджетирования. При этом разные авторы в понятие бюджетирования также вносят разное видение этого процесса.

Неоднозначное толкование понятия бюджетов приводит к неоднозначному пониманию собственно и понятия бюджетирования. Бюджетирование в современной экономической литературе рассматривается как инструмент планирования, как процесс (бизнес-процесс) и как управленческая технология.

Так, Б. Дука рассматривает бюджетирование как бизнес-процесс или процесс построения и исполнения бюджета компании на основе бюджетов отдельных подразделений. По его мнению, бюджетирование – эффективный инструмент оперативного управления, который позволяет планировать хозяйственную деятельность, направлять работу всех подразделений на достижение экономического результата, оптимизировать финансовые потоки, своевременно выяснять отклонения «план-факт» и вносить коррективы путем принятия соответствующих управленческих решений [1].

Бюджетирование – это процесс составления и принятия бюджетов с последующим контролем их выполнения, это одна из составляющих системы финансового управления, которая предусмотрена для оптимального распределения ресурсов хозяйствующего субъекта во времени.

Бюджетирование – это процесс составления и исполнения бюджета, который можно представить как цепь управленческих действий [8].

На позиции определения бюджетирования как управленческой технологии стоят О.В. Кравченко, П. Лебедев и О. Лаврушин, Дж. К. Шим.

Система бюджетирования – это управленческая система, которая предусмотрена для внутренних пользователей – руководителей и сотрудников предприятия [8].

Бюджетирование – это распределенная система согласованного управления деятельностью подразделений предприятия. В начале отчетного периода бюджет представляет собой план или стандарт, который формализует ожидания менеджеров относительно продаж, расходов и других финансовых операций в планируемом периоде. В конце он играет роль измерителя, который позволяет менеджерам управлять отклонениями – сравнивать полученные результаты с запланированными и корректировать дальнейшую деятельность [9].

О. Лаврушин, характеризуя бюджетирование, определяет его как управленческую технологию достижения финансовых целей предприятия, при учете доходов, расходов, выделении основных бюджетов, а также операционных, вспомогательных и дополнительных бюджетов [3].

О.В. Кравченко отмечает, что бюджетирование является эффективной технологией управления финансово-хозяйственной деятельностью предприятий. Эта же позиция представлена в энциклопедии корпоративного бизнеса. Бюджетирование – это технология организации и управления компанией, основана на достижении ее стратегических целей с помощью бюджетов – согласованных планов деятельности компании в целом и ее структурных подразделений, выраженных в количественных и финансовых показателях [11].

Взгляды на бюджетирование как на инструмент управления представлены в трудах М. М. Назмутдиновой, которая определяет бюджетирование как инструмент планирования. По мнению других авторов, это инструмент мотивации, инструмент сбалансирования планов структурных подразделений, инструмент определения результатов при проведении сценарного анализа и т. д.

Бюджетирование можно рассматривать как инструмент планирования и достижения поставленных целей, где главной задачей для менеджмента всех звеньев выступает деятельность по привлечению инвестиций [12].

Бюджетирование рассматривается также как инструмент мотивации, с помощью которого можно стимулировать работу как отдельных исполнителей, так и структурных подразделений. Учитывая это, бюджетирование – это:

– процесс согласованного планирования и управления деятельностью организации с помощью показателей, позволяющих определить вклад каждого подразделения и каждого менеджера в достижение целей предприятия;

– технология планирования, учета, контроля и анализа денежных, информационных и материальных потоков, а также полученных результатов.

Целями бюджетирования можно признать получение прогноза финансово-хозяйственного состояния предприятия, согласование плановых финансово-экономических показателей; разработку системы ответственности за результаты финансово-хозяйственной деятельности (распределение финансовых полномочий и ответственности между руководителями предприятия), определение системы контроля за результатами финансово-хозяйственной деятельности; выяснение рисков и определение возможности их снижения, повышение гибкости и адаптивности к изменениям.

С помощью бюджетирования предприятие стремится обеспечить финансовую устойчивость, платежеспособность, ликвидность баланса предприятия.

Таким образом, в публикациях бюджетирование рассматривается как процесс разработки, исполнения, контроля и анализа финансового плана, как технология управления финансово-хозяйственной деятельностью предприятия и его отдельными подразделениями (центрами финансовой ответственности), как инструмент достижения стратегических и операционных целей предприятия.

В отличие от устоявшейся точки зрения, нами бюджетированию в системе управления деятельности предприятия определена роль шире инструмента планирования. Бюджетирование рассматривается как управленческое воздействие по координации деятельности всех структурных подразделений предприятия для достижения общеорганизационных целей через последовательную реализацию управленческих функций: планирование, организацию, координацию, мотивацию и контроль.

Функция планирования проявляется в определении необходимых объемов сырьевых, трудовых, финансовых, материальных ресурсов для обеспечения выполнения плановых заданий.

Функция организации реализуется через построение системы бюджетов и создание структуры бюджета, которая позволяет определить место каждого исполнителя и структурного подразделения в выполнении планов.

Функция координации формализует бюджеты во временных рамках, обеспечивая координацию действий с позиции своевременного поступления всех видов ресурсов для выполнения задач и сбалансированность бюджетов отдельных структурных подразделений.

Функция мотивации позволяет определить и оценить вклад каждого из участников процесса производства и реализации продукции (работника, структурного подразделения) в достижение общеорганизационных целей.

Реализация функции контроля в бюджетировании позволяет своевременно выяснять проблемы и осуществлять соответствующие управленческие действия с целью предотвращения или нейтрализации негативного влияния.

Особую роль бюджетирование играет при осуществлении планирования. Часто в понятие бюджетирования вкладывается выполнение лишь функции планирования. Например, Шевчук определяет бюджетирование (планирование, budgeting) как процесс планирования движения ресурсов по предприятию на определенный будущий период или проект [2], или процесс бюджетирования отождествляется с планированием. Так, С. Колесников отмечает, что бюджетирование – это методики планирования деятельности [13]. Бюджетирование базируется на четком понимании закономерностей рыночного поведения, законов конкуренции и места предприятия на рынке, в том числе и на сформулированных стратегических целях предприятия [13].

Бюджетирование должно строиться на данных анализа внешней среды и понимании возможностей предприятия. Таким образом, можно говорить о том, что бюджетирование должно учитывать потребности клиентов и закономерности рыночной конкуренции, стратегические цели предприятия и его тактические намерения.

Последнее время пришло понимание, что планирование выступает одним из основных процессов, который обеспечивает эффективную деятельность предприятия. В системе планирования рассматривается план предприятия, отдельных структурных подразделений, отдельных исполнителей. Обеспечение выполнения планов невозможно без согласования между собой деятельности всех структурных подразделений, определение необходимого количества ресурсов и возможности обеспечения этими ресурсами.

Определяя планирование как процесс установления целей, бюджетирование можно рассматривать как процесс конкретизации и детализации плановых заданий в натуральном и стоимостном измерении, т. е. как процесс установления конкретных показателей-ориентиров, обеспечивающих выполнение планов.

Определяя бюджетирование через реализацию функции организации, следует отметить, что одним из основных требований при составлении бюджетов должна быть системность. Системность в составлении бюджетов подразумевает процедуру обобщения показателей различных видов бюджетов (отдельных подразделений, бюджетов за разный период времени) в единый бюджет предприятия.

Функция организации заключается в обеспечении процесса разработки и исполнения бюджетов. Для обеспечения внедрения бюджетирования создается структура в организации, которая построена на центрах финансовой ответственности, финансового учета, центрах затрат. Определение в созданной структуре ответственности и полномочий отдельных подразделений и конкретных лиц позволит обеспечить качественное составление и исполнение бюджетов.

Таким образом, можно говорить о том, что выполнение функции организации при осуществлении бюджетирования можно охарактеризовать особенностями, которые определяются размером и структурой предприятия, а организация процесса бюджетирования реализуется через распределение функций при формировании бюджетных документов в организационной структуре.

В литературе предлагают для обеспечения эффективного бюджетирования создавать в структурных подразделениях центры финансовой ответственности, центры финансового учета, центры затрат. Подходы к распределению полномочий в системе бюджетирования будут зависеть от размера организации, степени дифференциации ее деятельности и других параметров.

Четкое разграничение полномочий в организационной структуре предприятия позволяет возложить на структурные подразделения ответственность за достижение конкретных результатов и определить вклад каждого структурного подразделения в общие результаты деятельности предприятия.

В системе управления предприятием бюджетам отводится роль связующего процесса, благодаря которому объединяются потребности, возможности и результаты деятельности. Эта особенность бюджетирования определяет потребность в координации деятельности отдельных структурных подразделений в процессе планирования и реализации генерального бюджета предприятия. Именно в этом и проявляется выполнение функции координации в процессе бюджетирования. Б. Дука отмечает, что наиболее ценное, что может дать бюджетирование, – это координация всех сторон деятельности компании. По его мнению, бюджетирование – это процесс построения и использования бюджета компании на основе бюджетов отдельных подразделений [1].

Мотивация при управлении бюджетным процессом заключается в определении системы мотиваторов для отдельных исполнителей и структурных подразделений, обеспечивающих движение организации с установленными целями. Учитывая это, мотивирующая функция бюджетирования проявляется лишь тогда, когда четко установленными параметрами бюджетов можно отследить вклад конкретного структурного подразделения в общую программу уменьшения расходов и достижения эффективности. Кроме того, отклонения в планировании и исполнении бюджетов могут служить основой для установления критериев мотивации для менеджеров среднего и низового управленческих уровней. Поскольку бюджетирование позволяет устанавливать пределы соответствия и полномочий отдельных менеджеров и на основе этого анализировать эффективность работы и качество планирования деятельности структурных подразделений предприятия.

Вывод. Таким образом, можно согласиться с мнением [2], что на базе отклонений можно строить систему мотивации менеджеров, но подходить к этому необходимо очень осторожно и гибко вследствие сложности получения точных прогнозов в отдельных сферах бизнеса. Такая система создается, если бюджетирование уже налажено и стабильно работает.

Предложенный авторами подход позволяет четко структурировать процесс бюджетирования на предприятиях и создать эффективную систему на предприятиях и дает возможность наиболее полно охарактеризовать процесс бюджетирования и определить его место в системе управления предприятием.

#### Библиография:

1. Дука Б. Бюджетирование: где "спотыкаются" Ваши финансы... [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.management.com.ua/finance/fin021.html>;
2. Шевчук Д. Бюджетирование: самоучитель. [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.e-reading.org.ua/book.php?book=103860>;
3. Лаврушин О. Что такое бюджет и бюджетирование. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://bizkiev.com/content/view/445/205/>;
4. Техника Эффективного менеджмента: Бюджетирование. Canada Corporation: USAID. – Business Toolkits. 2001;
5. Наумова Н.В. Бюджетирование в деятельности предприятия: учебное пособие / Н.В. Наумова, Л.А., Жарикова. – Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2009. – 112 с.;
6. Федосеев О. Бюджетирование ориентированное на результат (БОР). Нестандартный подход к управлению и планированию финансовых результатов / О. Федосеев. //Финансовый директор. – 2011 – №9 (108);

7. Боровков П. Балансовая модель бюджетов как новый инструмент менеджмента для крупного бизнеса / П. Боровков [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.intalev.ru/index.php?id=23799>;
8. Лебедев П. Бюджетирование: GAAP inside. / П. Лебедев [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://gaap.ru/articles/77070/>;
9. Шим Дж. К., Сигел Дж. Г. Основы коммерческого бюджетирования. Полное пошаговое руководство для нефинансовых менеджеров. – СПб: Азбука, 2001. – 496 с.;
10. Кравченко О.В. Бюджетування як інструмент управління підприємством/ О.В.Кравченко. – Матер. восьмої міжнародної науково-практичної інтернет-конференції "Україна наукова" [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://intconf.org>;
11. Енциклопедія. [Текст] Электронный ресурс. Режим доступа: <http://corp.site.ru/Encyclopedia/Consulting/Budget/Budget.aspx>;
12. Назмутдинова М. М. Особенности субъектов бюджетирования и их место в нефтедобывающей отрасли республики Татарстан // Проблемы современной экономики, N 1 (29), 2009;
13. Колесников С.Н. Бюджетирование: теория, реальность и реализация / С.Н. Колесников [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www/econprofy.ru>.