

## ОРГАНИЗАЦИЯ БЮДЖЕТНОГО ПРОЦЕССА НА ПРЕДПРИЯТИИ

**Аннотация.** Представлены мероприятия по организации бюджетного процесса на предприятии.

**Ключевые слова:** предприятие, бюджет, планирование, анализ, проект.

**I. Введение.** Усложнение производственных и бытовых процессов не позволяет руководству предприятия своевременно принимать эффективные управленческие решения, оптимальным образом распределять ресурсы, разрабатывать стратегию развития предприятия.

**II. Постановка задачи.** Одной из первых мер является организация бюджетного процесса. В современных условиях бюджетный процесс рассматривается как инструмент управления, который обеспечивает взаимосвязь функциональных областей деятельности - финансы, производство, снабжение, сбыт, инвестиции для достижения конечных результатов деятельности.

**III. Результаты.** Бюджет - это план деятельности предприятия в количественном выражении. Сущность бюджетирования в том, что деятельность предприятия состоит в балансировании доходов и расходов, в определении мест их возникновения и закреплении ответственности за руководителями подразделений, отделов, служб. Можно сказать, что бюджетирование - основа всех технологий внутрифирменного управления.

В рыночных условиях бюджетирование становится основой планирования и методом управленческого учета, так как бюджетирование, с одной стороны, представляет собой комплексное планирование показателей, анализ и контроль расходующих ресурсов, а с другой - процесс подготовки отдельных бюджетов по структурным и функциональным подразделениям, разработанных на основе утвержденных высшим руководством заданий и программ.

Внедрение эффективного механизма бюджетного планирования способствует:

- росту эффективности использования ресурсов, активов и ответственности руководителей различного уровня управления;
- повышению обоснованности выделения финансовых и материальных ресурсов по направлениям деятельности предприятия;
- укреплению финансовой дисциплины, повышению финансовой устойчивости и улучшению финансового состояния;
- созданию возможности оценки инвестиционной привлекательности отдельных сфер хозяйственной деятельности предприятия.

Предприятия, использующие систему бюджетирования, имеют возможность управлять финансовыми результатами своей деятельности. Запланированные финансовые результаты деятельности фирмы разбиваются на отдельные статьи, определяются ожидаемые значения по каждой статье, затем осуществляется управление по выявленным отклонениям на основе сравнения планируемых и фактических значений затрат. Это снижает риск непредвиденных расходов, экономит ресурсы за счет координации усилий всех подразделений предприятия.

Бюджетирование позволяет видеть реальную динамику развития предприятия и те результаты, которые наиболее привлекательны, а также внести необходимые изменения для достижения соответствия полученных результатов стратегическим целям предприятия.

Каждое предприятие создает собственную систему бюджетного управления и самих бюджетов, которые наиболее полно отражают деятельность предприятия.

Для успешного внедрения бюджетирования проводится анализ организационной структуры предприятия и определение центров ответственности (бюджетных центров). Организационная структура предприятия определяет наличие подразделений с соответствующими функциями и полномочиями, а также ответственность их руководителей за выполнение определенных заданий. Диагностика имеющейся системы управления включает изучение типа организационной структуры, определение степени централизации, информационных потоков, частоту обмена информацией, получателей информации, форм документов. В процессе диагностики выявляются недостатки существующей системы, определяются изменения, которые должны быть внесены в организационную структуру предприятия, формируются новые отчетные и рабочие документы, алгоритмы расчетов и учета. В результате появляется новая организационная структура, в которой отсутствуют выявленные недостатки, описываются новые процессы, информационные потоки, система учета и планирования, алгоритмы расчетов.

Организационная структура является отправной точкой для построения системы бюджетного планирования и управления, так как она определяет контролируемость затрат и порядок группировки по центрам ответственности. На основе анализа организационной структуры предприятия проводится финансовая структуризация, то есть определение цен-

тров учета и ответственности, перечень экономических показателей, контролируемых каждым структурным подразделением, форм планирования и отчетности, содержащих направления затрат подразделений и источников их финансирования. Сам процесс составления бюджета идет непрерывно и включает следующие стадии:

- подготовительную - анализ использования бюджета предыдущего периода;
- составление свободного бюджета отчетного периода;
- анализ использования бюджета отчетного периода;
- составление сводного бюджета следующего периода.

Процесс бюджетирования начинается с подготовки функциональных бюджетов, то есть бюджетов подразделений предприятия, затем разрабатываются стандарты (нормы) затрат на производство продукции, создается информационная база для бюджетирования (рис. 1).

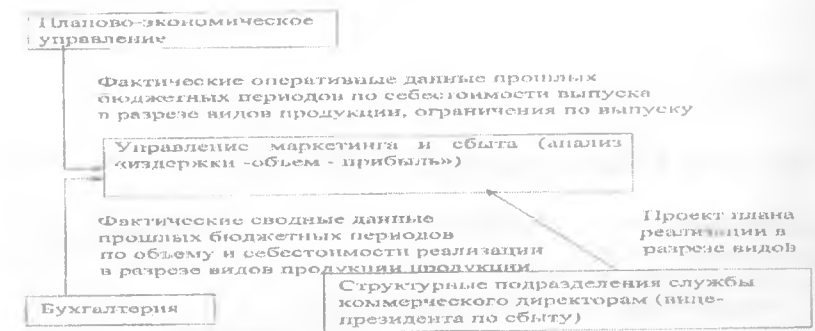


Рис. 1. Этап 1. Подготовка первичного проекта бюджета продаж

На основе бюджетов подразделений определяется ставка распределения накладных затрат между отдельными видами продукции, что дает возможность составить нормативную калькуляцию себестоимости единицы продукции. С учетом бюджетов всех подразделений готовится основной (сводный) бюджет предприятий (рис. 2).

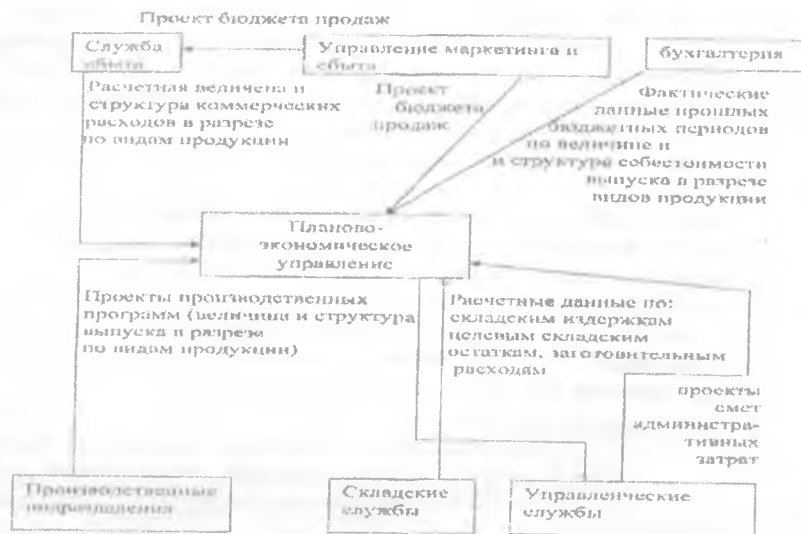


Рис.2. Этап 2. Подготовка первичного проекта операционного бюджета

Система бюджетов предприятия включает:

- бюджет продаж;
- бюджет производства;
- бюджет затрат на основные материалы;
- бюджет затрат на оплату труда основного персонала;
- бюджет накладных расходов;
- бюджет административных, маркетинговых и коммерческих расходов;
- инвестиционный бюджет;
- бюджет доходов и расходов;
- бюджет движения денежных средств.

В небольших организациях проект свободного бюджета составляется бухгалтерией, которая является главным плановым органом, основным информационным центром по учету плановых и фактических показателей свободного бюджета. Бухгалтерия непосредственно не занимается аналитической работой по составлению свободного бюджета, но она осуществляет учетную деятельность по сводным показателям бюджетного плана, поэтому все службы и подразделения при разработке бюджетных показателей используют учетную информацию, предоставляемую бухгалтерией.

На крупных предприятиях ответственным за разработку сводного бюджета является планово-экономический отдел или отдел экономического анализа. В.П. Савчук в своей работе предлагает модель разработки и утверждения сводного бюджета для средних и крупных предприятий,

которую можно использовать всем работникам предприятий, занимающихся бюджетированием.

**IV. Вывод.** Используя бюджетирование, предприятие получает гибкую систему, обеспечивающую планирование ресурсов и будущих результатов деятельности, многовариантное прогнозирование, контроль за достижением стратегических целей и своевременную их корректировку при изменении условий.

Бюджет остается одним из видов финансового плана, однако бюджетирование как система формирования, исполнения и контроля бюджета является самостоятельным элементом системы управления предприятием.

#### Литература

1. Баканов М.И., Шеремет А.Д. *Теория экономического анализа: Учебник.* - М.: Финансы и статистика, 2001. - 416 с.
2. Савчук В.П. *Управление прибылью и бюджетирование.* - М.: БИНОМ, 2005. - 432 с.

Филатов К.Д.

### ПРЕИМУЩЕСТВА И НЕДОСТАТКИ РАЗЛИЧНЫХ ВИДОВ МИКРОФИНАНСИРОВАНИЯ

**Аннотация.** Обоснованы мероприятия по улучшению финансирования развития производственной деятельности малых и средних предприятий.

**Ключевые слова:** предприятие, кредитование, фонд взаимного кредитования, касса взаимопомощи, кооператив.

**I. Введение.** Основной проблемой развития малого бизнеса остается проблема недостатка и отсутствие доступа к финансово-кредитным ресурсам. В последнее время коммерческие банки хотя и предпринимают попытки к расширению спектра услуг, предоставляемых средним и малым предприятиям (СМП), но их клиентами по-прежнему остаются только наиболее крупные предприниматели. Активизация деятельности коммерческих кредитных учреждений в настоящее время имеет экстенсивный характер - посредством увеличения объемов кредитования СМП, а не по пути кардинальных изменений в подходах к кредитованию малого бизнеса.

**II. Постановка задачи.** Данное положение предопределило необходимость поиска альтернативных механизмов в сфере финансирования малого бизнеса. Так, одним из перспективных направлений, способствующих созданию благоприятных условий для деятельности малого бизнеса, является решение проблемы гарантийного обеспечения и страхования первоначальных вложений в предпринимательство. Предоставление государственных гарантий и поручительств по кредитам, запрашиваемым СМП в коммерческих банках, позволяет значительно увеличить количество проектов и программ, получающих государственную поддержку, по