

**Егорова Кристина Евгеньевна**  
Магистрант  
Санкт-Петербургский Государственный  
Экономический Университет  
Россия, г. Санкт-Петербург  
kubrinake@gmail.com

## **Формы бюджета, подходы, методы и этапы процесса бюджетирования**

*В статье проанализировано и определено место бюджетирования в сфере финансового планирования, выявлена значимость данной системы для принятия управленческих решений, а также обозначены цели, сроки, этапы формирования бюджетов разных уровней и их неотъемлемые составляющие.*

**Ключевые слова:** бюджетирование, бюджет, процесс бюджетирования, методы бюджетирования, этапы бюджетирования, формы бюджета, бюджет движения денежных средств (БДДС), бюджет доходов и расходов (БДР), финансовое планирование, бюджетная модель

**Kristina E. Egorova**  
Master's student  
Saint-Petersburg State University of Economics  
Russia, Saint-Petersburg  
kubrinake@gmail.com

### **Budget forms, approaches, methods and stages of the budgeting process**

*The place of budgeting in the sphere of financial planning is analyzed and defined in the article. The importance of this system for adoption of administrative decisions is revealed by the author. The purposes, time frames, stages of formation of budget of different levels and their integral components are specified in the work.*

**Keywords:** budgeting, budget, budgeting process, budgeting methods, stages of budgeting, budget form, budget of cash flow, budget of income and expenses, financial planning, budgetary model

Немало важно иметь понимание, что «бюджет» и «бюджетирование» - это разные понятия, носящие разную смысловую нагрузку. Бюджет, т.е. план, это документ, в котором собраны количественные показатели. А бюджетирование – это совокупность взаимосвязанных процессов составления и реализации плана, планирования, контроля и анализа деятельности компании, целью которого является оптимизация всех направлений деятельности организации и принятия эффективных управленческих решение.

Бюджетирование, то есть создание технологии планирования, учета и контроля денег и финансовых результатов - это первый экзамен на зрелость для каждой компании, в случае неудачи, которого она перестает расти или начинает разоряться. Построение бюджетов помогает понять, что и почему происходит с фирмой на рынке, и учит экономить на затратах. Бюджетирование связано, с одной стороны, с предотвращением ошибочных действий в области финансов, с другой - с уменьшением числа неиспользованных возможностей. Разработка бюджета является процессом планирования. Бюджеты являются ключевым инструментом системы управленческого контроля. Практически все компании, за исключением самых мелких, составляют бюджеты. Многие компании в качестве годового бюджета рассматривают план прибыли, который показывает планируемую деятельность компании по центрам ответственности для получения прибыли [6].

По мнению Владимировой Л. П., Шохина С. О., Ворониной Л. И., бюджетирование – это часть финансового менеджмента, которая является неотъемлемой составляющей финансового управления. Несмотря на то, что

все авторы экономической литературы, посвященной бюджетированию соглашаются, что данному процессу может быть отведена одна из пяти традиционно обоснованных ролей, спорят какая же все-таки роль является более значимой для компании. Остановимся подробнее на подходе, который позиционирует бюджетирование как метод финансового управления. Но необходимо сказать и о других подходах к определению места бюджетирования в системе управления предприятием, а именно [5]:

1. бюджетирование – это элемент управленческого учета;
2. бюджетирование – это основополагающая составляющая планирования;
3. бюджетирование – это инструмент контроллинга;
4. бюджетирование – это метод финансового управления;
5. бюджетирование – это универсальный инструмент управления.

На практике структура корпоративного бюджета подразумевает три неотъемлемые составляющие:

1. бюджет операционной деятельности;
2. бюджет инвестиционной деятельности;
3. бюджет финансовой деятельности.

У каждого предприятия свои особенности, поэтому бюджетная модель для каждого предприятия варьируется относительно этих особенностей. Важно отметить, что основной бюджет консолидирует информацию прогнозного баланса, бюджета доходов и расходов (БДР), который по виду схож с отчетом о прибылях и убытках, и бюджета движения денежных средств (БДДС).

Сроки и порядок формирования БДР для годового планирования ежегодно утверждается в каждой организации приказом. Бюджет доходов и расходов наглядно показывает соотношение доходов со всеми видами расходов, отраженными в этом же периоде. Формирование БДР преследует

цель наглядного представления и обоснования эффективности финансово-хозяйственной деятельности, с целью контроля достижения целевых показателей, а также с целью управления себестоимостью. Цели БДР и БДДС разные. Так целями формирования бюджета движения денежных средств могут быть:

1. управление ликвидностью компании;
2. осуществление планирования и контроля чистого денежного потока;
3. определение потребности в заемных средствах, путем прогнозирования величин вероятных кассовых разрывов.

На практике сложились два метода разработки бюджетов:

1. Метод нулевого базиса;
2. Метод прироста.

Стоит отметить, что метод прироста, применительно к разработке бюджетов чаще используют крупные предприятия, например строительные, промышленные, химические и т.д. Метод прироста является традиционным методом разработки бюджета, основой которого являются достигнутые показатели по затратам и доходам в предшествующих периодах. В ходе анализируются данные показателей, в том числе анализируется изменение объема производства и возможный рост цен. Обобщая вышесказанное, разработка бюджета организации методом прироста происходит исходя из достигнутого в прошлом периоде, т.е. основываясь на подсчитанном приросте доходов и затрат за период.

Метод нулевого базиса характерен для разработки бюджетов небольших компаний. Данный метод позволяет определить возможные затраты и прибыль от дополнительного прироста хозяйственной деятельности организации. Согласно этому методу бюджет разрабатывается отдельно для каждого отдела, подразделения, центра финансовой

ответственности относительно вида деятельности с целью обоснования положительной экономической эффективности затрат. В случае, если экономический эффект по отделу, подразделению, виду деятельности и т.д. будет не обоснован, руководство сможет легко расставить приоритеты, а в дальнейшем и вовсе упразднить данный вид деятельности.

Если сравнивать оба метода, то следует отметить, что метод нулевого базиса более трудоемкий, объемный и длительный по времени процесс, зато у бюджета разработанного по данной методике выше степень обоснованности. Метод прироста при разработке бюджета, хоть и максимально прост в составлении, обладает значительным недостатком – неэффективные экономические решения перетекают из одного периода в другой.

На сегодняшний день существует три основных подхода к процессу бюджетирования:

1. «Сверху-вниз»;
2. «Снизу-вверх»;
3. Комбинированный.

Процесс бюджетирования по методике «Сверху-вниз» или «top-down» осуществляется руководством организации путем постановки целей и ограничений, что и является основой распределение ресурсов организации. При данном подходе цели всех подразделений соответствуют общей цели компании. Сначала бюджет разрабатывается на высшем уровне, например на каждый департамент, а далее по нисходящей спускается по всем подразделениям и отделам. Чаще всего такой подход не требует согласования бюджета отдела и департамента, но мотивация специалистов и менеджеров низшего уровня стремится к нулю, с точки зрения достижения целей компании. Данный метод используют холдинговые организации.

Процесс бюджетирования по методике «Снизу-вверх» или «bottom-up» руководство получает информацию по нарастающей от руководителей подразделений, а те в свою очередь – от начальников отделов и специалистов. Бюджеты низших уровней представляют своего рода основу для составления бюджетов подразделений, а далее и предприятия в целом. Преимущество данного метода в минимизации управленческих расходов, что более приближает бюджет к реальности. В отличие от метода «Снизу-вверх» менеджеры низших уровней более мотивированы в достижении общей цели компании, но возможно искусственное завышение затрат и занижение доходов, что делается с целью получения бонусов и премий при перевыполнении плана. Данный метод используется в небольших организациях.

Комбинированный метод или «down-up» является достаточно трудоемким и временозатратным и является комплексом преимуществ обоих из методов. На практике комбинированный или сбалансированный метод применяется редко.

Процесс бюджетирования проходит строго поэтапно, отклонения от алгоритма могут привести генеральный бюджет в недостоверную форму, на основании которой будут приняты неэффективные решения.

На первом этапе определяются цели, которые должны соответствовать миссии компании, внешней и внутренней финансово-экономической ситуации. Руководство организации намечает показатели и их план развития на ближайший год, а также цели относительно развития новых направлений деятельности компании.

На втором этапе проходит сбор данных и планирование бюджета. Менеджеры в рамках своих подразделений готовят плановые показатели для достижения лучших результатов. После комбинируют эти планы и составляют три бюджета:

1. Бюджет доходов и расходов (БДР);
2. Бюджет движения денежных средств (БДДС);
3. Бюджет по балансовому листу (ББЛ).

На третьем этапе производится согласование и корректировка бюджетов. Бюджеты должны полностью соответствовать и совпадать с текущей деятельностью компании. Обычно корректировки проходят раз в квартал.

Далее на четвертом этапе осуществляется контроль за исполнением бюджетов. Для своевременной корректировки необходим мониторинг. Если появляется отклонение его необходимо устранить или скорректировать бюджеты.

Пятым этапом идет анализ исполнения бюджетов. Он необходим для извлечения информации для принятия решений. Для каждого вида ресурсов частота проведения анализа должна совпадать с частотой принятия решений.

На шестом этапе происходит формирование управленческого воздействия, которое учитывает прогнозы развития событий по нескольким сценариям. Крупные компании смотрят в будущее через «сценарный» анализ, т.е. «что будет, если...»

На заключительном этапе осуществляется корректировка бюджетов и, если потребуется, целей. Внешние и внутренние, под влиянием внешних, факторы могут меняться, соответственно бюджет должен подлежать корректировки.

По средствам определения критических периодов в деятельности компании бюджетирование помогает оптимизировать финансовые потоки и заранее определить возможную потребность в заемных средствах. Сравнивая «план с фактом» можно выявить слабые места в деятельности организации и вовремя принять экономически эффективное решение.

С помощью бюджетирования создается целостная система эффективного управления. Правильно поставленная система бюджетирования должна способствовать экономически эффективному принятию управленческих решений и достижению намеченных стратегических целей компании.

### **Список источников и литературы**

1. Положение ЦБР от 19.06.2009 г. N 337-П "О порядке и критериях оценки финансового положения юридических лиц – учредителей (участников) кредитной организации"

2. Приказ ФСФО РФ от 23.01.2001 г. N 16 "Об утверждении "Методических указаний по проведению анализа финансового состояния организаций"

3. Владимирова Л.П. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: Учеб. пособие. М.: ИД "Дашков и К°", 2010. - 308 с.

4. Хруцкий В.Е., Гамаюнов В.В. Внутрифирменное бюджетирование: теория и практика. Учебник для бакалавриата и магистратуры. 3-е изд. исправленное и дополненное; Москва: Юрайт, 2017 г.

5. Шохин С.О., Воронина Л.И. Бюджетно-финансовый контроль и аудит: теория и практика применения в России.: Научно-методическое пособие. - М.: Финансы и статистика, 2014. 294 с.

6. Васильев А.А. Бюджетирование деятельности промышленных предприятий. Источник: метаописание ресурса предоставлено федеральным порталом "Российское образование" [Электронный ресурс] – Режим доступа: [http://publish.cis2000.ru/downloads/book\\_16.zip](http://publish.cis2000.ru/downloads/book_16.zip) (дата обращения 10.11.2017)

### **References**

1. Polozhenie TcBR ot 19.06.2009 g. N 337-P "*O poriadke i kriteriiax otcenki finansovogo polozheniia iuridicheskikh litc – uchreditelei (uchastnikov) kreditnoi organizacii*"

2. Prikaz FSFO RF ot 23.01.2001 g. N 16 "*Ob utverzhdenii "Metodicheskikh ukazanii po provedeniiu analiza finansovogo sostoianiia organizatsii"*

3. Vladimirova L.P. *Prognozirovaniie i planirovaniie v usloviiah rynka*. Ucheb. posobie. Moscow: ID "Dashkov i K°", 2010. 308 p.

4. Khrutckii V.E, Gamaiunov V.V. *Vnutrifirmennoe biudzhetrovaniie teoriia i praktika*. Uchebnik dlia bakalavriata i magistratury. 3 ed. ispravlennoe i dopolnennoe; Moscow: Iurait, 2017.

5. Shokhin S.O., Voronina L.I. *Biudzhethno-finansovyi kontrol i audit: teoriia i praktika primeneniia v Rossii*. Nauchno-metodicheskoe posobie. Moscow: Finansy i statistika, 2014. 294 p.

6. Vasilev A.A. *Biudzhetrovaniie deiatelnosti promyshlennykh predpriatii*. Istochnik: metaopisanie resursa predostavleno federalnym portalom "Rossiiskoe obrazovanie". Available at: [http://publish.cis2000.ru/downloads/book\\_16.zip](http://publish.cis2000.ru/downloads/book_16.zip) (accessed on 10.11.2017)

#### **Выходные данные статьи:**

ЕГОРОВА, Кристина Евгеньевна. Формы бюджета, подходы, методы и этапы процесса бюджетирования. Журнал "У". Экономика. Управление. Финансы., [S.l.], n. 4, дек. 2017. ISSN 2500-2309. Доступно на: <<http://journal.portal-u.ru/index.php/journal/article/view/111>>. Дата доступа