

**Министерство образования и науки Российской Федерации
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.
ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра финансов и кредита

АВТОРЕФЕРАТ

на выпускную квалификационную работу (магистерскую работу)
по направлению 38.04.01 Экономика профиль «Финансовое планирование»
студентки 3 курса экономического факультета
Корень Анны Павловны

«Бюджетирование как инструмент финансового
планирования на предприятии»

Научный руководитель,
профессор кафедры финансов и кредита

д.э.н., доцент

_____ А.А. Фирсова

Зав. кафедрой финансов и кредита,

к.э.н., доцент

_____ О.С. Балаш

Саратов 2022

В настоящее время чтобы быть конкурентоспособными, предприятия должны быть более динамичными. Для успешного функционирования предприятия необходимо постоянно повышать точность прогнозов будущих операций и связанных с ними потребностей в ресурсах. В этой связи значимость вопроса развития платного бюджетирования остается очень высокой, так как это обеспечивает гарантию прочности отдельного предприятия и экономики в целом.

Бюджет, выраженный в конкретных показателях, представляет собой цели и последствия их достижений, а также фактические результаты реализации управленческих решений и отклонения от них. Также бюджет можно определить, как совокупность принятых решений, с помощью которых предприятие оценивает целесообразность поступления и оттока активов.

Технология бюджетирования в современном мире обсуждаются в работах теоретиков и практиков экономики и финансового менеджмента, таких как Бримсон Дж., Антос Дж., Кондраков Н.П., Иванова М.А., Алексеева М.М., Бухалков М.И., Карпов А.Е., Кондраков Н.П., Иванова М.А., Стоянова Е.С., Хруцкий В.Е., Гамаюнов В.В., Немировский И.Б., Старожукова И.А.

Предметом изучения выпускной магистерской работы является бюджетирование как основополагающая база для организации финансов предприятия. Объектом изучения является существующая бюджетная система ПАО «Т Плюс».

Цель работы - изучение теоретических аспектов бюджетирования, методологии постановки бюджетной системы предприятия на сегодняшний день и связанные с этим основные проблемы.

Для того, чтобы достичь поставленную цель, в работе предусматриваются следующие задачи:

- раскрыть содержание и значение бюджетирования на предприятиях;

- провести анализ бюджетной системы в ПАО «Т Плюс»,
- определить возможные способы совершенствования бюджетной системы и выделить пути, которые можно рекомендовать для внедрения в ПАО «Т Плюс».

Научной новизной работы обладают следующие положения:

- определение понятия бюджетирования с позиции системного подхода для выявления его внутренних закономерностей;
- методика на основе мотивационного поощрения сотрудников и инструменты для регламентирования процесса бюджетирования.

Практическая значимость работы заключается в том, что ее можно использовать в практической деятельности предприятий энергетической отрасли для совершенствования и оптимизации системы бюджетирования. Она состоит в определении и классификации проблем существующей системы бюджетирования в ПАО «Т Плюс», а также в разработке направлений совершенствования и автоматизации процессов исполнения бюджета и структуры бюджета.

Теоретическую базу составили: труды экономистов в области бюджетирования, менеджмента управления; учебные пособия; статьи; интернет ресурсы.

В первой главе работы рассматривается сущность бюджетного процесса на предприятии и особенности этой процедуры, методика организации бюджета, как системы, достаточно подробно рассмотрена. Особое внимание уделено процессу контроля за исполнением бюджета, поскольку без данного элемента смысл бюджетирования теряется.

Во второй главе проведён анализ системы бюджетирования в ПАО «Т Плюс, проанализированы основные аспекты организации бюджетной системы данного предприятия, а также рассматриваются недостатки данной системы.

Третья глава рассматривает возможные пути совершенствования действующей бюджетной системы на предприятиях и в частности в ПАО «Т Плюс».

В заключении подведены итоги и обобщены результаты исследования предприятия с вытекающими из них выводами.

Процедуры бюджетирования на любом предприятии содержат собственно положительные и отрицательные стороны.

Достоинства бюджетирования:

- планировать бюджет можно начинать с анализа фактической деятельности, а значит, и строить прогнозы будущих периодов;
- имея ряд показателей предприятия, легче оценить слабые участки и зоны роста;
- возможность своевременно корректировать стратегию развития предприятия;
- основной инструмент для контроля выполнения плана;
- бюджет является анализатором верных и провальных управленческих решений;
- оказывает положительное воздействие на мотивацию и настрой коллектива;
- позволяет новым сотрудникам адаптироваться в новом коллективе;
- помогает специалистам низшего звена понять свою роль на предприятии.

Недостатки бюджетирования:

- разные способности грамотного восприятия бюджетов у персонала (бюджеты не всегда способны помочь в решении повседневных, текущих задач, не всегда позволяют определить причины событий и отклонений, не всегда учитывают изменения условий; кроме того, не все специалисты обладают достаточной подготовкой для анализа финансовой информации);
- сложность формирования процесса и дороговизна системы бюджетирования;

- в случае, если бюджеты не доведены до сведения каждого работника, то они не оказывают ни малейшего воздействия на мотивацию и как следствие на итоги работы, а воспринимаются исключительно как средство для оценки работы сотрудников и отслеживания ошибок;

- соблюдение бюджетов требует от сотрудников высокой производительности труда; работники же в свою очередь, противодействуют этому, пытаясь минимизировать собственные нагрузки, что приводит к инцидентам на производстве, срывам плана, а значит, понижает эффективность работы;

- обратная связь между достижимостью целей и их стимулирующим эффектом: в случае если добиться установленных целей очень просто, то бюджет не содержит стимулирующего эффекта для увеличения производительности; в случае если достигнуть целей очень непросто,

- стимулирующий эффект исчезает, поскольку никто не верит в возможность достижения целей.

Чтобы предприятие серьезно задумалось о совершенствовании бюджетирования, необходима существенная структурная реорганизация.

Таким образом, возможно отметить следующие пути улучшения системы бюджетирования:

- улучшить систему мотивации руководящих сотрудников в зависимости от эффективности работы предприятия;

- переход от организации бюджетирования с поддержкой электронных таблиц к автоматизации предоставленного процесса, к примеру, за счет программной системы «Бюджетное управление холдингом».

Программная система «Бюджетное управление холдингом», к примеру, позволяет построить полную систему бюджетов (продаж, закупок, прямых и косвенных расходов, движения денежных средств, задолженности, баланса компании), построить систему финансовых показателей предприятия по плановым и фактическим данным; оценить влияние

факторов на финансовый результат предприятия, смоделировать различные финансовые планы.

С помощью программных систем работа по бюджетированию выполняется гораздо быстрее. Помимо того, значительно уменьшается число ошибок. Процесс автоматизации требует много времени, сил и средств, но ожидается, что результат от внедрения программных продуктов покрывает все затраты.

Автоматизация системы бюджетирования позволит четко и формализовано определять основные факторы, характеризующие итоги деятельности, их детализацию для всякого уровня управления и определенные задачи для начальников структурных подразделений, обеспечивающих их исполнение.

Автоматизация бюджетирования позволяет гарантировать наилучшую координацию хозяйственной деятельности, повысить управляемость и адаптивность предприятий, занимающихся производством и распределением тепловой и электроэнергии, к изменениям во внутренней и внешней среде. Она способна снизить возможность злоупотреблений и ошибок в системе планирования, гарантировать связь разных аспектов хозяйственной деятельности, сформировать цельное видение планов предприятия и возникающих в процессе их выполнения проблемных задач, сформировать более ответственный подход специалистов к принятию заключений и наилучшую мотивацию их деятельности.

Для недопущения просчётов специалистам предприятия следует расширить своё сотрудничество с более широким кругом фирм, предлагающих свои услуги по автоматизации систем бюджетирования, дабы иметь возможность выбора, оптимального варианта платформы.

Системы бюджетирования, как инструмент внутрипроизводственного финансового планирования и контроля, необходимы для улучшения производительности финансового управления организацией, предотвращая нерациональное использование финансовых источников, как на этапе

планирования, так и на этапе контроля. Организационно-хозяйственная политика организаций осуществляется путем создания и усовершенствования системы денежных взаимоотношений, как основы для создания и использования финансов предприятия. Финансовые источники, являющиеся финансовой основой финансов, в микроэкономическом масштабе выступают объектом учета, оценки, планирования, рассредотачивания и применения для реализации целей организации, выраженных в финансовом плане бюджета предприятия. Так как предприятие является открытой социально-экономической системой, для того, чтобы поддерживать и развивать свою деятельность, необходимо координировать внутренние перспективы организации с потребностями и изменениями внешнего окружения.

В реальное время бюджетирование рассматривается как одна из главных дисциплин, которую нужны знать каждому специалисту. Процесс бюджетирования включает несколько весомых мероприятий. Бюджетирование разрешает, к примеру, спланировать активность организации, дабы предоставить предприятию возможность приобретения максимально допустимой прибыли с минимальными затратами в критериях изменчивости состояния рынка. Это обусловлено угрозами финансового риска, в условиях рынка, но правильно проведенное бюджетирование позволяет свести этот риск к минимуму.

Те, кто самостоятельно запускают классическую систему бюджетного управления в собственной организации, понимают, сколько проблемных задач стоит на пути её внедрения. Самыми большими из них, пожалуй, являются то, что пока специалисты принимают участие в решении всех возникающих проблем, управленческие спецтехнологии продолжают двигаться дальше. И получается, что задача еще не решена, а уже идут беседы, что способы ее решения не идеальны.

С подобными сложностями столкнулись руководители ПАО «Т Плюс» при создании системы бюджетирования с использованием таблиц Excel сложной структуры, содержащих макросы.

Подъем бизнеса имеет возможность на время замаскировать не качественный контроль над расходами. Но подъемы когда-то заканчиваются. Зачастую, при скоротечном развитии предприятия, руководство не уделяет должного внимания затратам и реинвестированию имеющихся источников. Это является распространенной ошибкой прогрессирующих организаций. И главное правило при этом: потери организации нужно удерживать под контролем как раз во времена безумного подъема, а не в период стагнации либо спада. Решить эту проблему способен контроль над исполнением бюджета.

Ведение бюджетирования приводит к контролю прибыльной и расходной частей бюджета. Основной упор делается на планирование и достижение значений показателей, которые закрепляются за любым центром финансовой ответственности (ЦФО). В свою очередь, сам ЦФО в своей деятельности руководствуется только определением уровня прибылей и затрат, целевыми показателями, которые спускаются сверху.

Внедряя бюджетирование как подход к управлению компанией, ЦФО в первую очередь обязаны фиксировать показатели, на которые они могут влиять своей деятельностью. А значит, и отвечать за них. При планировании по этому тезису начальник ЦФО в состоянии самостоятельно исследовать полученные «сверху» установки и осознать, какой уровень расходов ему нужно произвести для достижения всеобщих целевых показателей.

При осуществлении бюджетирования необходимо еще твердо представлять для себя, что многофункциональных правил, методов и манипуляций, точно описанных в финансовой литературе либо же закрепленных в нормативных актах по бухгалтерскому учету, быть не может.

Таким образом, бюджетирование — это простор для творчества, потому что всякое предприятие уникально и неповторимо. А значит, и системы внутрипроизводственного бюджетирования имеют все шансы быть неповторимыми и уникальными.

В данной работе предоставлен анализ системы бюджетирования ПАО «Т Плюс», основывающейся на управленческом учете. Особенности функционирования и управления организации, привлечение разных финансовых источников, особенность рода деятельности, требует особых методических рекомендаций по бюджетному управлению.

Механизм управления предприятием требует улучшения, в том числе путем совершенствования системы бюджетирования. Это можно осуществить путем автоматизации выбранной системы.

Настоящие системы управления финансами на базе электронных таблиц зачастую предлагают собой сложный, структурированный конгломерат форм, требующий постоянного сопровождения авторами и дословно неотчуждаемый. Данные инструменты имеют свою нишу: автоматизация управления при ограниченных информационных потоках. Применение автоматизированной системы бюджетирования позволяет:

- делать реальные прогнозы финансово-хозяйственной деятельности;
- своевременно обнаруживать недостатки в управлении предприятием;
- подводить экономические итоги при допустимых отклонениях с помощью финансовых моделей и принимать грамотное решение;
- координировать работу структурных подразделений и служб для достижения цели;
- повысить управляемость организации за счет оперативного отслеживания отклонений фактических показателей от плана.

Итоги от внедрения автоматизированной системы бюджетирования превосходят по своему результату затраты многократно. Некоторые из них:

- внедрение регулярного финансового планирования и контроля над его исполнением;

- обучение финансовых служб методам финансового планирования и обзора;
- составление годового бюджета предприятия;
- совершенствование управляемости организации за счет установления ответственности и наделения соответствующими полномочиями специалистов предприятия;
- улучшения финансовых показателей работы организации за счет совершенствования системы финансового планирования и контроля.

В заключении, следует выделить важность сочетания утилитарного воплощения системы бюджетирования с системой стимулирования работников. Считается, что восемьдесят процентов задач реального внедрения бюджетирования имеют организационный характер, и лишь только двадцать процентов — методический. Решение методических проблем бюджетирования достаточно хорошо формализуется. В то же время непонятно, как заставить все это работать в настоящем масштабе времени и пространства. Для выполнения представленной задачи нет формализованных путей. Исключительное требование: разработка эффективной системы стимулирования сотрудников предприятия.

Вновь же встаёт вопрос о том, как это устроить. Возможны несколько вариантов решения.

1-й вариант - заключается в персонификации ответственности отдельных лиц за осуществление определенных статей бюджета. На этом реализован метод организации бюджетирования по центрам финансовой ответственности, описанный в работе.

2-й вариант – вознаграждение за осуществление планов, собственно, что порождает обычную «конкуренцию» между отдельными подразделениями и «подтягивает» отстающих.