

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
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

Башлыковой Анастасии Алексеевны

**Тема работы: «Совершенствование методик бюджетирования в
системе управления финансовой деятельностью сельскохозяйственного
предприятия»**

Научный руководитель:

профессор кафедры финансов и кредита,

д.э.н., профессор

_____ О. С. Кириллова

Зав. кафедрой финансов и кредита,

к.э.н., доцент

_____ О. С. Балаш

Саратов 2026

Актуальность темы. Исторически бюджетирование возникло в сфере управления государственной казной. В настоящий момент бюджетирование является самым распространенным инструментом управления финансами любой организации. В современных условиях компании не смогут достичь успеха, если процесс бюджетирования не соответствует динамике развития бизнеса. Бюджетирование способствует принятию обоснованных управленческих решений и становится эффективным инструментом управления.

Бюджетирование играет ключевую роль в процессе финансового управления предприятием, обеспечивая координацию действий подразделений, распределение ресурсов и контроль исполнения планов. Планирование помогает выбрать оптимальные способы достижения этих целей, учитывая потребности рынка и использование ограниченных ресурсов для повышения конкурентоспособности предприятий.

Однако традиционные методики бюджетирования часто оказываются недостаточно гибкими и адаптивными к быстро меняющимся условиям рынка. Многие российские компании внедрили бюджетирование, но зачастую это оказывается пустой тратой времени и приводит к неудачам. При планировании бюджета экономическому руководителю следует определить значимость процедуры и оценить вероятность её реализации.

В 2025 году организации стали отдавать предпочтение созданию и моделированию финансовых и операционных сценариев путем настройки ключевых переменных для анализа влияния изменений на финансовые показатели компании. К 2026 году стало очевидно, что увеличивается количество компаний, проявляющих интерес к системному управлению финансами, автоматизации бюджетирования и переходу к интегрированному бизнес-планированию (IBP).

Степень разработанности проблемы. Понятие бюджета впервые появилось в Англии в 1870 году, где он представлял собой документ с планом доходов и расходов, утверждённый парламентом. Учёные Балабанов И. Т.,

Виткалова А. П., Ивашкевич В. Б., Каверина О. Д., Карпов А. Е., Попова Ю. И., Стоянова Е. С., Хруцкий В. Е., Чернышев В. Е., Шеремет А. Д. и другие исследовали тему бюджетирования на предприятиях различных сфер деятельности.

Зарубежные учёные Бригхэм Ю., Дюпуи К., Сигел Д., Шим Д. также занимались изучением теории и практики управленческого учёта в рамках разработки системы бюджетирования. Проблемам построения эффективной системы бюджетирования на российских предприятиях посвящены работы Высоцкой Т. Р., Кольцовой Т. А., Константинова Д. А., Шелковой А. Д. и других авторов.

Современные тенденции архитектуры бюджетирования в организациях отражены в исследованиях М. Бергманна и Д. Бедфорда. Экономисты подчеркнули важность цифровизации бюджетирования и выстраивания четкой структуры бюджетов в компании, а также отметили, что эффективность автоматизации финансовых функций определяется не количеством технологий, а тем, как компания работает с данными.

Цель работы — проанализировать существующую систему бюджетирования и изучить методологию внедрения и совершенствования такой системы на предприятии на примере СХПК «Фортуна». Для достижения этой цели были поставлены следующие **задачи**:

- рассмотреть сущность и понятие бюджетирования на предприятии;
- изучить виды, методики и этапы бюджетирования;
- провести финансово-экономический анализ и исследовать систему бюджетирования на примере СХПК «Фортуна»;
- разработать направления улучшения системы бюджетирования в СХПК «Фортуна».

Объект исследования — система бюджетирования в управлении финансовой деятельностью промышленного предприятия.

Предметом исследования являются методики и инструменты формирования и исполнения бюджетов, используемые на предприятиях. В основе исследования лежат труды отечественных и зарубежных специалистов по вопросам бюджетирования на промышленных предприятиях. Научная новизна работы заключается в следующем:

- определение бюджетирования как инструмента для разработки и повышения финансовой стабильности принимаемых решений и управления доходами и расходами компании;
- усовершенствованная методика бюджетирования, которая повышает эффективность системы управления и обеспечивает получение более точных аналитических данных, адаптированных к специфике деятельности предприятия;
- определение возможных направлений практического применения усовершенствованной методики бюджетирования производственной деятельности промышленного предприятия.

Научная новизна выпускной квалификационной работы заключается в разработке мероприятий по совершенствованию системы бюджетирования в сельскохозяйственного производственного кооператива. К таким мероприятиям относятся:

1. Формирование четкой структуры бюджетов, которая бы охватывала все ключевые области хозяйственной деятельности предприятия. Это позволит создать условия для устойчивого экономического развития кооператива и повысить эффективность управления финансами организации.
2. Обучающие программы для персонала, которые могут включать проведение семинаров и тренингов по вопросам составления бюджетов, анализа отклонений и контроля исполнения планов. Обученные сотрудники способны более точно планировать и прогнозировать данные.
3. Улучшение внутреннего контроля и аудита позволит также выявить слабые стороны в системе бюджетирования и своевременно

устранить недостатки. Для сокращения трудозатрат управленческого персонала также можно создать службу внутреннего контроля либо привлечь сторонние аудиторские компании для независимой оценки эффективности бюджетных процессов.

4. Применение методов целевого снижения издержек обеспечит контроль над расходами и выявление резервов экономии ресурсов. Такими методами являются ABC-анализ и бенчмаркинг.

5. Использование современных информационных технологий, что позволит кооперативу автоматизировать процесс формирования бюджета, сократить количество ошибок и повысить скорость обработки данных.

Практическая значимость исследования состоит в том, что была предложена улучшенная методика бюджетирования производственной деятельности промышленного предприятия. Эта методика позволяет создать уникальную систему планирования (бюджетирования) производственной деятельности промышленной организации, адаптированную к особенностям предприятия и его технической и технологической базы.

Методологическую основу выпускной квалификационной работы составляет системный подход к изучению экономических явлений, позволяющих рассматривать СХПК «Фортуна» как сложную систему, функционирующую в условиях неопределенности и быстрых, разнонаправленных изменений конъюнктуры рынка.

В качестве **нормативно-правовой базы выпускной квалификационной работы** использовались научные статьи, учебная литература, законодательные акты Российской Федерации, включая международные стандарты, и статистические данные Министерства финансов РФ.

Для решения поставленных задач в работе был использован комплекс общенаучных и специальных методов исследования:

Общенаучные методы:

1. Анализ и синтез хозяйственной деятельности СХПК «Фортуна».

2. Индукция и дедукция для перехода от частных экономических показателей деятельности предприятия к общим выводам об эффективности действующей системы бюджетирования.

3. Классификация и группировка при структурировании возможных рисков, возникающих при внедрении системы бюджетирования.

Специальные методы:

1. ABC-анализ – метод классификации по степени важности для выявления продукции, приносящей наибольшую прибыль и снижения затрат СХПК (Таблица 1).

Таблица 1 – ABC-анализ по прибыли СХПК «Фортуна» 2025 г.

Продукция	Прибыль, тыс. руб.	Ранжирование по убыванию	Доля каждого продукта в общем объеме	Группа по установленным границам
Зерновые культуры и прочее	45 590	2	21,32%	Группа В
Мясо и мясная продукция	44 715	3	20,91%	Группа В
Молочная продукция	17 273	4	8,08%	Группа С
Сельскохозяйственное сырье	93 645	1	43,79%	Группа А
Животные	12 620	5	5,9%	Группа С
Итого	213 843		100%	

2. Бенчмаркинг для сопоставления организации с другими участниками рынка (таблица 2).

Таблица 2 – Бенчмаркинг СХПК «Фортуна» за 2024 год

СХПК	Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	Выручка	Затраты

«Штурм»	263 739	654 266	441 331
«Екатериновский»	10 570	134 476	132 035
«Бакурский»	4 165	49 576	45 411
«Фортуна»	40 217	217 830	179 080

Экономико-статистические и финансовые методы:

1. Горизонтальный и вертикальный анализы для оценки динамики и структуры основных финансовых показателей СХПК «Фортуна».

Практическая база работы – данные бухгалтерского учета СХПК «Фортуна» за 2022, 2023 и 2024 гг., отчет о финансовых результатах СХПК «Фортуна» за 2023 и 2024 годы, бюджеты продаж, готовой продукции, прямых материальных затрат, прямых затрат на оплату труда, общепроизводственных расходов СХПК «Фортуна» на 2025 год.

Структура выпускной квалификационной работы. В первой главе изучаются понятие и суть процесса бюджетирования. Подробно рассматриваются основные виды бюджетов и функции бюджетирования. Раскрывается содержание процесса бюджетирования для промышленных предприятий, а также отражаются современные тенденции архитектуры бюджетирования в организациях.

Для эффективного решения аналитических задач было установлено, что «бюджетирование — это инструмент и технология управления, необходимая для разработки и повышения финансовой устойчивости принимаемых решений, а также для управления доходами и расходами предприятия». В условиях современного рынка бюджетирование является основой планирования, а также главной функцией управления.

Первая глава также раскрывает важность цифровизации бюджетирования и выстраивания четкой структуры бюджетов в компании, описывает действующие подходы к управлению планированием и бюджетированием. Бюджетирование показывает дисциплину компании и ее мышление. Когда у

бюджета появляется архитектура, он превращается в систему координат, в которой цифры рассказывают историю компании, ее замысел и движение.

Вторая глава фокусируется на методиках бюджетирования, их достоинствах и недостатках, а также этапах внедрения системы бюджетирования. Освещены возможные риски, возникающие при внедрении системы бюджетирования и предложены меры для их предотвращения или минимизации. Особое внимание уделено методике гибкого бюджетирования и сценарному планированию, которые позволяют компаниям сохранить управляемость, прибыль и устойчивость в нестабильной экономике.

Рассмотренные меры предотвращения рисков позволят минимизировать негативные последствия внедрения системы бюджетирования и повысить общую эффективность управления финансами организации, увеличить производительность труда и достичь планируемых показателей.

Третья глава посвящена анализу предприятия СХПК «Фортуна», исследованию системы бюджетирования компании и ее специфике. Также рассмотрены возможности и технологии финансового планирования и бюджетирования СХПК «Фортуна». Проведена оценка финансового состояния СХПК на основе финансового анализа предприятия.

СХПК «Фортуна» показывает положительные результаты в развитии и улучшении финансового состояния. Положительная динамика активов компании обусловлена существенным ростом внеоборотных активов, что, вероятно, связано с инвестициями в основные средства и другие долгосрочные активы. Однако, изучение структуры отчета о финансовых результатах СХПК «Фортуна» выявило неблагоприятную тенденцию: доля затрат на производство в выручке выросла, что привело к снижению валовой прибыли.

Кроме того, в третьей главе была проанализирована текущая система бюджетирования, выявлены возможности и направления для ее совершенствования.

Система бюджетирования сельскохозяйственного кооператива — это процесс планирования и контроля финансовых показателей кооператива на

определённый период времени. Она включает разработку бюджетов, учёт особенностей деятельности кооператива и контроль за исполнением планов.

Система бюджетирования СХПК «Фортуна» носит простой системный подход. Однако, при проведении анализа системы бюджетирования СХПК «Фортуна» были выделены некоторые проблемы, такие как высокие трудозатраты на составление бюджетов, низкая мотивация сотрудников и отсутствие специализированных программных продуктов.

Самым важным направлением совершенствования системы бюджетирования СХПК «Фортуна» было выделено использование современных информационных технологий, так как на данный момент бюджетирование в СХПК «Фортуна» ведется в Excel, что усложняет составление различных вариантов бюджетов, вызывает большое количество ошибок из-за ручного ввода данных и затрудняет прогнозирование при большом массиве данных.

Были разработаны шаги, согласно которым СХПК может внедрить автоматизированную систему бюджетирования:

- анализ бизнес-процессов организации;
- разработка методологии бюджетирования;
- автоматизация и внедрение системы бюджетирования;
- создание технического задания для разработки автоматизированной системы;
- непосредственное внедрение системы, ее тестирование и использование.

Реализация предложенных мероприятий позволит СХПК «Фортуна» повысить прозрачность финансовой отчетности, улучшить управляемость хозяйством и повысить конкурентоспособность кооператива в условиях рыночной экономики. Кроме того, внедрение автоматизированной системы бюджетирования позволит кооперативу предотвратить перерасход средств, способствует более рациональному использованию финансовых и

материальных ресурсов, а также упростит процессы отчетности и поможет руководителю лучше адаптироваться к изменениям внешней среды.