

УДК 336.14:338.45(045)

*И.В. Матвеева, В.Г. Костенкова***КОРПОРАТИВНЫЕ ФИНАНСЫ:  
ПРЕИМУЩЕСТВА И НЕДОСТАТКИ ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ**

В современных нестабильных условиях развития предпринимательства одним из стратегически важных направлений совершенствования деятельности промышленных предприятий становится внедрение технологий финансового планирования и бюджетирования. При этом от руководителей предприятий требуется умение правильно организовать внешние и внутренние рабочие процессы на предприятии; выстроить эффективную финансовую структуру, способную регулировать все финансовые потоки предприятия; сформировать центры финансовой ответственности, способные генерировать доходы и расходы компании; а также выстроить систему бюджетного управления по структурным подразделениям предприятия – центрам ответственности. Бюджетирование, являясь частью процесса планирования, формирует основу деятельности прогрессивных компаний и предприятий. Тем не менее, на практике бюджетирование имеет свои преимущества и недостатки. В статье раскрыто содержание ключевых понятий процесса бюджетирования; представлена классификация видов бюджетов. Автором представлен анализ центров финансовой ответственности предприятия, в частности раскрыт состав центра затрат, сущность центра дохода, особенности центра маржинального дохода, значимость центра прибыли, стратегическая значимость центра инвестиций. Сделаны выводы о ключевых преимуществах и недостатках внедрения системы бюджетирования в финансово-хозяйственную деятельность предприятия. Сделан вывод о необходимости внедрения технологий бюджетирования.

*Ключевые слова:* корпоративные финансы, бюджет, бюджетирование, центр финансовой ответственности, система бюджетов, бюджетное управление, преимущества и недостатки бюджетирования.

DOI: 10.35634/2412-9593-2023-33-2-267-272

**Введение**

В настоящее время управление корпоративными финансами трудно представить без эффективной системы планирования и прогнозирования показателей деятельности и факторов, оказывающих влияние на величину прибыли предприятия и его финансовую устойчивость. В связи с этим особое значение приобретает оперативное управление и бюджетирование [1. С. 52].

Одна из главных задач руководителя любого уровня управления заключается в рациональном и эффективном использовании имеющихся ресурсов предприятия для достижения общей поставленной цели. Решить данную задачу позволяет ведение управленческого учета на предприятиях и дальнейшее поэтапное бюджетирование в рамках всего предприятия и его структурных подразделений.

**Обзор теоретико-методических подходов**

Бюджетирование можно рассматривать как:

- 1) процесс разработки финансовых планов, последующий контроль за их исполнением, а также план-фактный анализ отклонений показателей,
- 2) управленческую технологию, которая призвана содействовать принятию обоснованных и эффективных для бизнеса управленческих решений [2, с. 99–100].

Многие ученые и эксперты рассматривают бюджетирование как ключевую технологию финансового планирования, которая в частности предусматривает организацию учета и контроля движения доходов предприятия и формирования ресурсного обеспечения. Это дает возможность аппарату управления оперативно анализировать прогнозные показатели развития бизнеса, корректируя тактические и стратегические решения об использовании ресурсов как в рамках конкретной бизнес-линии, так и в масштабах всего предприятия [3, с. 50–51].

На промышленных предприятиях актуальность внедрения системы бюджетирования заключается в том, что оно позволяет создать условия для повышения оперативности: принятия управленческих решений, корректировки планов, контроля за исполнением уже принятых управленческих решений; оценки финансового положения предприятия путем разработки соответствующих финансовых моделей; прогнозирования показателей развития предприятия.

Кроме того, внедрение системы бюджетирования – это база для повышения финансовой дисциплины в организации, взаимного согласования интересов отдельных структурных подразделений и интересов развития бизнеса в целом, а также учет интересов собственников капитала предприятия [4, с. 36–37]. Главная роль при достижении цели планирования и бюджетирования отводится руководству предприятия, его профессионализму в вопросах построения всей структуры бюджетного управления. От того насколько она развита и насколько ее поддерживают руководители всех уровней управления и сотрудники предприятия, зависит качество и оперативность принятия управленческих решений. Поэтому обучение сотрудников предприятия становится приоритетной задачей в процессе внедрения системы бюджетирования в деятельность предприятия.

В зависимости от поставленной цели предприятия задачи, стоящие в рамках процесса бюджетирования, могут отличаться. В таблице представлены основные задачи бюджетирования в зависимости от стратегической миссии компании.

#### Задачи бюджетирования в зависимости от миссии предприятия\*

Миссия компании	Значение показателя	Основные задачи бюджетирования предприятия
Динамично развивающийся бизнес	Ежегодный прирост доходов более чем на 20 %	– контроль за дебиторской задолженностью; – контроль привлечения краткосрочного заемного капитала; – обеспечение постоянства ликвидности компании
Высокорентабельный бизнес	Достижение показателя нормы годовой чистой прибыли на уровне 25 %	– сравнительный анализ рентабельности отдельных видов деятельности предприятия; – лимитирование затрат и установление норм расходов; – определение оптимального соотношения «цены – объем продаж»
Увеличение рыночной стоимости бизнеса	Увеличение стоимости собственного капитала	– контроль доходности активов предприятия; – анализ динамики собственного капитала и нераспределенной прибыли

\* Источник: Составлено авторами с применением материалов: [3, с. 51].

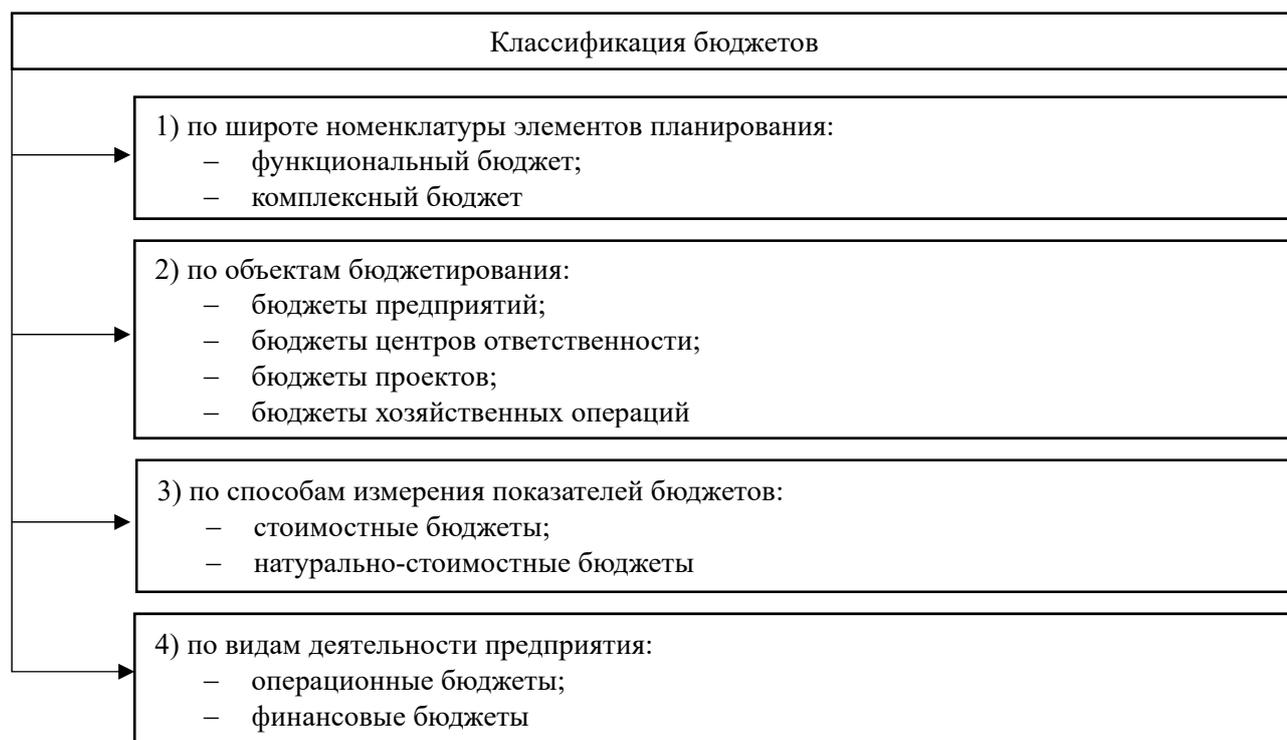


Рис. 1. Классификация бюджетов

Классификация видов бюджетов представлена на рис. 1.

С понятием «бюджетирование» тесно связаны такие термины, как «бюджет», «центр финансовой ответственности», «бюджетная структура», «бюджетное управление». В системе бюджетирования бюджет – это подготовленный и принятый на определенный период времени план, в котором приведены планируемые величины доходов, расходов и капитала в количественном (натуральном) и стоимостном выражении [5, с. 200].

Система бюджетов позволяет руководителю предприятия организовать текущий контроль движения денежных средств предприятия, его доходов, расходов, сформировать условия для разработки грамотной финансовой стратегии предприятия, а также распределить роли среди руководителей всех уровней управления в зависимости от исполнения того или бюджета. Система бюджетов предприятия представляет собой совокупность основных финансовых, операционных и вспомогательных бюджетов (рис. 2).

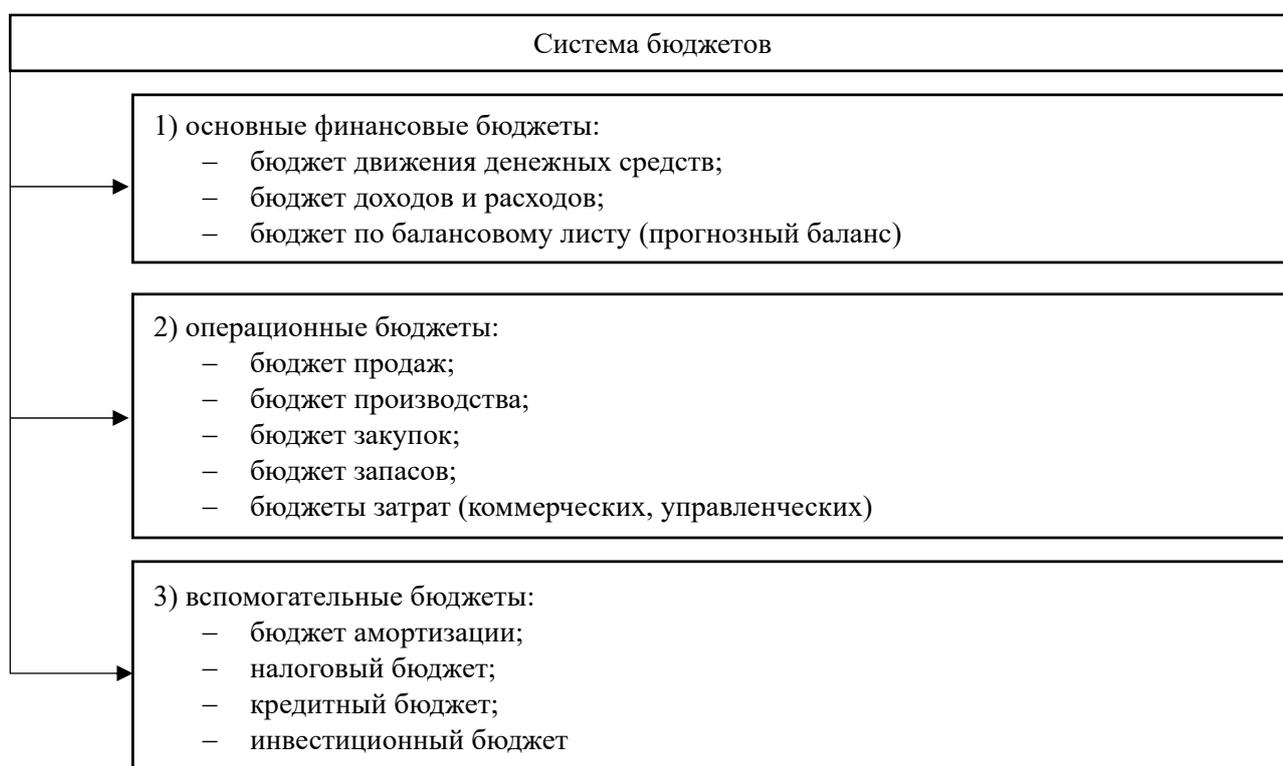


Рис. 2. Система бюджетов предприятия

В настоящее время большинство предприятий в той или иной мере используют систему бюджетов, но, как правило, чаще всего эти бюджеты носят функциональный, а не комплексный характер. На практике наиболее популярны бюджет продаж, бюджет движения денежных средств, бюджет доходов и расходов.

Выбор бюджета продаж обусловлен наработанной клиентской базой, периодичностью продаж тому или иному покупателю, что позволяет строить планы продаж на перспективу. Выбор бюджета движения денежных средств преимущественно заполняется по части поступления денежных средств, что также связано с бюджетом продаж и известными условиями оплаты.

Выбор бюджета доходов и расходов обусловлен необходимостью достижения заданных показателей выручки и прибыли предприятия, а также контроля налоговой и кредитной нагрузки предприятия. Но для построения сводного бюджета предприятия необходимо составление всех операционных и вспомогательных бюджетов, а на их основе построение финансовых бюджетов.

Ключевым элементом процесса бюджетирования выступает центр финансовой ответственности. Центр финансовой ответственности является структурным подразделением предприятия, которое отвечает за реализацию совокупности хозяйственных операций, готово генерировать доходы и/или

расходы, оказывая воздействие на значения финансовых показателей, отражающих результаты данных операций [6, с. 41–42].

Можно выделить пять основных типов центров финансовой ответственности:

1) центры затрат включают в себя подразделения предприятия, которые при выполнении своего функционала вынуждены потреблять имеющиеся на предприятии ресурсы и тем самым влияют на затраты (например, производственные цеха, склады, бухгалтерия, отдел маркетинга и др.);

2) центры дохода представляют собой структурные подразделения предприятия, направленные получение доходов предприятия, т. е. отвечающие за реализацию готовой продукции, товаров и услуг (например, отделы продаж и др.);

3) центры маржинального дохода отвечают за величину маржинальной прибыли той или иной бизнес-линии предприятия; включают в себя подразделения, осуществляющие все стадии производственного цикла (являются центрами затрат) и реализующие продукцию (являются центрами дохода);

4) центры прибыли являются ответственными перед руководством предприятия за показатель итогового финансового результата – полученной прибыли; отличаются от центра маржинального дохода тем, что учитывают доходы и затраты не отдельно взятого направления (бизнес-линии), а всего предприятия;

5) центры инвестиций представляют собой стратегический уровень финансовой структуры предприятия, поскольку в их функциональные обязанности включается управление и оборотными, и внеоборотными активами (например, строительство нового цеха, закуп нового оборудования, запуск новой бизнес-линии и др.).

Каждый из выше названных центров финансовой ответственности ведет свою деятельность в соответствии с принятой системой бюджетов предприятия, а, следовательно, должен работать не только на достижение конкретного показателя, установленного тем или иным функциональным бюджетом, а, главным образом, на достижение общего результата предприятия или в соответствии с установленной миссией компании.

Бюджетная структура представляет собой иерархическую подчиненность всех функциональных бюджетов предприятия, по которым происходит планирование и учет деятельности предприятия, итоговому сводному бюджету. По мнению большинства авторов, в основе бюджетной структуры лежат три главных бюджета: бюджет доходов и расходов, бюджет движения денежных средств и бюджет по балансовому листу (или прогнозный баланс).

Бюджет доходов и расходов является одним из основных в системе бюджетирования предприятия. Представляет собой прогнозный отчет о финансовых результатах деятельности предприятия за бюджетный период. Он обеспечивает управление прибылью предприятия.

Бюджет движения денежных средств представляет собой финансовый план денежных потоков предприятия с разбивкой по статьям движения, получаемых и расходуемых безналичным и наличным расчетом. Бюджет движения денежных средств позволяет финансовому директору управлять ликвидностью предприятия. Цель – оценка и контроль изменчивости доступного уровня денежных средств и планирование привлечения необходимого количества заемного капитала.

Прогнозный баланс строится на основе бухгалтерского баланса за предыдущий период путем корректировки исходных данных с учетом прогнозируемых объемов продаж и затрат. Бюджет по балансовому листу позволяет установить плановые величины активов и пассивов предприятия, инвестированного капитала, а также финансового и операционного рычага.

Бюджет доходов и расходов, бюджет движения денежных средств, прогнозный баланс рассматриваются бюджетным комитетом предприятия и далее утверждаются или могут быть отправлены на доработку.

Бюджетное управление – это система оперативного управления предприятием по центрам финансовой ответственности через совокупность взаимосвязанных бюджетов, позволяющая контролировать их исполнение и достигать поставленных целей в результате эффективного использования имеющихся на предприятии материальных, трудовых, финансовых ресурсов.

Разработка и внедрение системы бюджетирования на разных предприятиях занимает различный период времени: от 1–3 месяцев до 1 года и более [5, с. 198].

Период внедрения зависит от многих факторов: размеров предприятия; отрасли, в которой компания работает; поставленных целей и задач; управленческой структуры компании; штата сотрудников и их квалификации; информационного обеспечения деятельности предприятия и др. [7, с. 83–84].

### Преимущества и недостатки внедрения системы бюджетирования

Преимуществами внедрения системы бюджетирования в финансово-хозяйственную деятельность предприятия являются следующие:

- координация работы всех структурных подразделений предприятия;
- развитие внутренних коммуникаций среди сотрудников и подразделений предприятия;
- улучшение мотивации сотрудников для достижения обозначенной цели предприятия;
- возможность своевременных корректировок бюджета;
- совершенствование процесса распределения материальных, трудовых и финансовых ресурсов в соответствии с поставленными задачами;
- возможность сравнения достигнутых и желаемых показателей [8, с. 128].

Также практика внедрения системы бюджетирования показывает, что предприятия зачастую сталкиваются с рядом проблем.

К недостаткам внедрения системы бюджетирования относят следующие:

- большие затраты на программные информационно-аналитические системы, поддерживающие процессы бюджетирования [9, с. 676–680];
- высокая стоимость обучения сотрудников предприятия всем бюджетным процессам, а также затраты на повышение их квалификации и обучение работы в соответствующей информационно-аналитической программе [10, с. 45–50];
- различное восприятие бюджетов у руководителей структурных подразделений и сотрудников предприятия;
- недовольство сотрудников из-за увеличения трудовой нагрузки и повышенного уровня контроля достижения бюджетных показателей, что может привести к рассогласованности действий структурных подразделений;
- усложнение управленческой структуры предприятия путем формирования центров финансовой ответственности и бюджетного комитета.

### Выводы

Несмотря на отмеченные недостатки можно смело отметить, что система бюджетирования играет огромную роль в финансово-хозяйственной деятельности промышленного предприятия. Использование бюджетирования повышает эффективность управления предприятием и его структурными подразделениями [11, с. 1].

Благодаря бюджетированию предприятие способно при минимальных расходах достичь поставленных целей.

### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Чуракова Е.Ю. Стратегическое планирование регионального комплекса инфраструктурного обеспечения малых предприятий // Вестник ИжГТУ имени М.Т. Калашникова. 2014. № 3 (63). С. 52–55.
2. Высоцкая Т.Р. Роль бюджетирования в управлении предприятием // Современная наука: актуальные проблемы и пути их решения. 2015. №3 (16). С. 98–101.
3. Управленческий учет // А. Г. Клышкань. Институт бизнеса и менеджмента технологий БГУ, 2009. 99 с.
4. Бедовый А.С. Цели и задачи бюджетирования на предприятиях малого бизнеса // Сборник научных статей кафедры финансового менеджмента и аудита университета ИТМО / под ред. Сергеевой И.Г. СПб., 2016. С. 36–41.
5. Финансовое планирование в организациях: учебник / коллектив авторов; под ред. Л.Г. Паштовой. Москва: КНОРУС, 2019. 274 с.
6. Бюджетирование шаг за шагом / Добровольский Е., Карабанов Б., Боровков П., Глухов Е., Бреслав Е. М.: Бизнеском, 2011. 424 с. С. 41–42.
7. Матвеева И.В. Разработка механизма интеграции информационно-аналитических инструментов инфраструктурной поддержки малых предприятий в процессе бизнес-инкубирования // Вестник ИжГТУ имени М.Т. Калашникова. 2018. Т. 21. № 2. С. 83–89.
8. Финансовое планирование и прогнозирование: учеб. пособие / Е.А. Разумовская, М.С. Шуклин, В.И. Баженова, Е.С. Панфилова; под общ. ред. Е.А. Разумовской; М-во образования и науки Рос. Федерации, Урал. федер. ун-т. Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2017. 284 с.

9. Хоменко Е.Б., Ватутина Л.А., Злобина Е.Ю. Современные тенденции цифровой трансформации промышленных предприятий // Вестник Удмуртского университета. Серия Экономика и право. 2022. Т. 32. № 4. С. 676–682.
10. Хоменко Е.Б. Цифровая экономика: актуальные вопросы теории и практики // Вестник Удмуртского университета. Серия Экономика и право. 2021. Т. 31. № 1. С. 45–52.
11. Стерлядев С.А., Вешкина Л.В. Бюджетирование: плюсы от внедрения для компании // Российское предпринимательство. 2012. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/byudzhetirovanie-plyusy-ot-vnedreniya-dlya-kompanii> (дата обращения: 20.02.2023).

Поступила в редакцию 17.02.2023

Матвеева Инна Витальевна, кандидат экономических наук,  
доцент кафедры финансов и цифровой экономики

E-mail: [fin@inem.uni.udm.ru](mailto:fin@inem.uni.udm.ru)

Костенкова Вера Григорьевна, кандидат экономических наук,  
доцент кафедры финансов и цифровой экономики

E-mail: [vgk971@yandex.ru](mailto:vgk971@yandex.ru)

ФГБОУ ВО «Удмуртский государственный университет»  
426034, Россия, г. Ижевск, ул. Университетская, 1 (корп. 2)

*I.V. Matveeva, V.G. Kostenkova*

**CORPORATE FINANCE:**

**ADVANTAGES AND DISADVANTAGES OF INTRODUCING A BUDGETING SYSTEM**

DOI: 10.35634/2412-9593-2023-33-2-267-272

In today's unstable environment for the development of entrepreneurship, one of the strategically important areas for improving the activities of industrial enterprises is the introduction of financial planning and budgeting technologies. At the same time, the heads of enterprises are required to be able to properly organize external and internal work processes at the enterprise; build an effective financial structure that can regulate all the financial flows of the enterprise; form centers of financial responsibility capable of generating income and expenses of the company; and also to build a system of budgetary management for the structural divisions of the enterprise - responsibility centers. Budgeting, being part of the planning process, forms the basis for the activities of progressive companies and enterprises. However, in practice, budgeting has its advantages and disadvantages. The article reveals the content of the key concepts of the budgeting process; the classification of types of budgets is presented. The author presents an analysis of the centers of financial responsibility of the enterprise, in particular, reveals the composition of the cost center, the essence of the income center, the features of the marginal income center, the importance of the profit center, the strategic importance of the investment center. Conclusions are drawn about the key advantages and disadvantages of introducing a budgeting system into the financial and economic activities of an enterprise. It is concluded that it is necessary to introduce budgeting technologies.

*Keywords:* corporate finance, budget, budgeting, financial responsibility center, budget system, budget management, advantages and disadvantages of budgeting.

Received 17.02.2023

Matveeva I.V., Candidate of Economics, Associate Professor at Department of Finance and Digital Economics

E-mail: [fin@inem.uni.udm.ru](mailto:fin@inem.uni.udm.ru)

Kostenkova V.G., Candidate of Economics, Associate Professor at Department of Finance and Digital Economy

E-mail: [vgk971@yandex.ru](mailto:vgk971@yandex.ru)

Udmurt State University

Universitetskaya st., 1/2, Izhevsk, Russia, 426034