

Научная статья

Original article

УДК 338.45

doi: 10.55186/2413046X\_2023\_8\_11\_538

**ЭТАПЫ ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ НА  
ПРЕДПРИЯТИИ**  
**STAGES OF IMPLEMENTATION OF THE BUDGETING SYSTEM AT  
THE ENTERPRISE**



**Бароян Гарник Арменович**, Нижегородский государственный педагогический университет имени Козьмы Минина, г. Нижний Новгород, E-mail: [baroyan94@mail.ru](mailto:baroyan94@mail.ru)

**Кузнецова Светлана Николаевна**, к.э.н., доцент кафедры экономики предприятия, ФГБОУ ВО Нижегородский государственный педагогический университет им. К.Минина, E-mail: [dens052@ya.ru](mailto:dens052@ya.ru)

**Козлова Елена Павловна**, к.э.н., доцент кафедры экономики предприятия, ФГБОУ ВО Нижегородский государственный педагогический университет им. К.Минина, E-mail: [elka-a89@mail.ru](mailto:elka-a89@mail.ru)

**Назарова Екатерина Николаевна**, Нижегородский государственный педагогический университет имени Козьмы Минина, г. Нижний Новгород, E-mail: [nazarovaen@std.mininuniver.ru](mailto:nazarovaen@std.mininuniver.ru)

**Мольков Егор Николаевич**, Нижегородский государственный педагогический университет имени Козьмы Минина, г. Нижний Новгород, E-mail: [ubiycanegrovl@mail.ru](mailto:ubiycanegrovl@mail.ru)

**Некрасов Максим Николаевич**, Нижегородский государственный педагогический университет имени Козьмы Минина, г. Нижний Новгород, E-mail: [zatonirovan52@mail.ru](mailto:zatonirovan52@mail.ru)

**Baroyan Garik Armenovich**, Minin Nizhny Novgorod State Pedagogical University, E-mail: baroyan94@mail.ru

**Kuznetsova Svetlana Nikolaevna**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Enterprise Economics, Minin Nizhny Novgorod State Pedagogical University, E-mail: dens052@ya.ru

**Kozlova Elena Pavlovna**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Enterprise Economics, Minin Nizhny Novgorod State Pedagogical University, E-mail: elka-a89@mail.ru

**Nazarova Ekaterina Nikolaevna**, Minin Nizhny Novgorod State Pedagogical University, E-mail: [nazarovaan@st.mininuniver.ru](mailto:nazarovaan@st.mininuniver.ru)

**Molkov Egor Nikolaevich**, Minin Nizhny Novgorod State Pedagogical University, E-mail: [ubiycanegrov1@mail.ru](mailto:ubiycanegrov1@mail.ru)

**Nekrasov Maxim Nikolaevich**, Minin Nizhny Novgorod State Pedagogical University, E-mail: [zatonirovan52@mail.ru](mailto:zatonirovan52@mail.ru)

**Аннотация.** В статье дано определение бюджета и бюджетирования. Рассмотрены преимущества системы бюджетирования, а также определены основные этапы внедрения системы бюджетирования в процесс управления предприятием.

Актуальность темы исследования состоит в повышении роли бюджетирования, как ключевого инструмента управленческого учета, позволяющего создавать эффективные системы управления на предприятиях. Принято считать, что осуществление системы бюджетирования даёт возможность реально оценить и повысить качество всех сфер финансового состояния компаний. Оно обеспечивает финансовую дисциплину и согласовывает различные интересы действующих подразделений относительно интересов предприятия. Для того чтобы наиболее эффективно использовать бюджетирование на практике, целесообразно проанализировать содержание бюджетирования и выявить конкретные варианты использования, преимущества и недостатки.

Целью исследования является выявление этапов и особенностей внедрения системы бюджетирования на предприятии.

Задачи исследования: определение бюджета и бюджетирования, совершенствование процесса внедрения системы бюджетирования.

**Abstract.** The article defines the budget and budgeting. The advantages of the budgeting system are considered, and the main stages of the implementation of the budgeting system in the enterprise management process are determined.

The relevance of the research topic is to increase the role of budgeting as a key tool of management accounting, which allows creating effective management systems at enterprises. It is considered that the implementation of the budgeting system makes it possible to really assess and improve the quality of all areas of the financial condition of companies. It ensures financial discipline and coordinates the various interests of the operating units relative to the interests of the enterprise. In order to use budgeting most effectively in practice, it is advisable to analyze the content of budgeting and identify specific use cases, advantages and disadvantages.

The purpose of the study is to identify the stages and features of the implementation of the budgeting system at the enterprise.

Research objectives: definition of the budget and budgeting, improvement of the process of implementation of the budgeting system.

**Ключевые слова:** планирование, бюджет, бюджетирование, система бюджетирования, проблемы внедрения системы бюджетирования

**Keywords:** planning, budget, budgeting, budgeting system, problems of implementing a budgeting system

**Введение.** В актуальных условиях хозяйствования все большее количество компаний применяют такие понятия, как «финансовый план», «бюджет», «бюджетирование», и подразумевают под ними выделение определенных значений либо конечного периода в использовании финансовых ресурсов. То есть, действия в рамках планирования в области

финансов можно именовать бюджетированием, а каждый разработанный финансовый план в рамках такого процесса – бюджетом [1].

Такие бюджеты являются наиболее эффективным способом определения нужного решения от руководства в области распределения финансовых средств на потребности фирмы, стратегии развития и другие проекты. Предполагается, что в актуальных условиях хозяйствования от предприятий требуется стабильное материальное положение и возможность конкуренции в неустойчивой экономике. Именно процесс бюджетирования обеспечивает принятие наиболее подходящего решения на основе концептуальных и оперативных сведений о деятельности компании [2].

**Обзор литературы.** Вклад ученых в разработку исследования включает различные направления, такие как проблемы организации финансового планирования и бюджетирования деятельности предприятий в исследованиях М.И. Бухалкова, Д.С. Молякова, Г.Б. Поляка, М.В. Романовского и др.; вопросы традиционного финансового планирования в работах В.М. Родионова, И.А. Бланка, И.Т. Балабанова; классическая система бюджетирования в трудах С.А. Агапцева, В.В. Бочарова, О.Н. Волковой, А.П. Дугельного и др.

**Методология исследования.** Многие исследователи разделяют мнение о том, что управление бюджетом выступает эффективным способом управления организацией на основе целевых показателей. Так, по мнению Н.В. Федоровой бюджетирование является одним из инструментов управления финансово-хозяйственной деятельностью организации, включающим формирование, реализацию, наблюдение и изменения, а сам по себе процесс бюджетирования представляет собой перманентный цикл [9, с. 77].

В свою очередь бюджет представляет собой план, отражающий направления деятельности организации в краткосрочном времени. В бюджете определяются такие показатели, как прибыль, расходы, капитал, необходимые для достижения поставленных стратегических целей

предприятия. Таким образом, в наиболее общем понимании бюджет представляет собой финансовый план, определяемый в показателях на перспективу, финансовые количественные результаты работы предприятия, включая маркетинг и производство в планах, требуемых для получения необходимых результатов.

Роль бюджетирования в управлении компанией сводится к планированию деятельности и принятию управленческих решений, оценке всех пунктов финансов организации, совершенствование финансового контроля и направления интересов подразделений достижению общей цели предприятия. Сущность бюджетирования можно обозначить, как формирование взаимосвязанных планов производства и финансов организации и ее структурных частей, основываясь на текущих и перспективных целях функционирования, контроля, за выполнением этих планов, использовании изменений в случае ухода от заявленных планов их исполнения. В наиболее общем понимании бюджет и соответствующие финансовые планы служат для определения как, где и, когда нужно применять капитал компании для обеспечения роста общей эффективности работы предприятия [4].

**Исследование (анализ).** В наиболее общем плане процесс реализации системы бюджетирования в организации включает следующие этапы:

1. Разработка стратегии, предполагающей определение ключевой цели и миссии деятельности предприятия в долгосрочной перспективе.

Основное внимание следует уделить стратегическим целям компании, в связи с чем при определении бюджетирования необходимо определить основные цели, как в финансовой, так и не финансовой сферах [9, с. 345].

2. Определение финансовой структуры предприятия. Необходимо определить состояние структуры организации и предпринять меры для ее совершенствования.

После выявления центров ответственности целесообразно каждому из центров выявить основные цели в области финансов [3, с. 98].

3. Выявление показателей и отчетности. Следует определить основные показатели для центра финансовой ответственности и подразделений предприятия, а также сценариев по их отчетности;

4. Определение регламента бюджета и его увязка с политикой предприятия;

5. Контроль реализации бюджетов и анализ исполнения бюджетов;

6. Осуществление бюджетирования в организации на автоматическом уровне. Часто к данному процессу переходит при условии, что система бюджетирования соответствующе настроена и работает без ошибок.

Несмотря на проработанный зарубежными компаниями механизм внедрения системы бюджетирования, в отечественной практике существует ряд проблем методологического и организационного характера. Например, отсутствие точной методологии планирования и сложность формирования или недостаток информации для составления бюджета – необходимо учитывать специфические условия работы предприятия, бухгалтерские и управленческие возможности учета и отчетности и т.д. [6].

С точки зрения организационных аспектов следует отметить, что сотрудники и менеджеры компании не готовы работать в бюджетной системе. Здесь необходимо подчеркнуть: приоритет текущих целей перед стратегическими интересами компании; участие менеджеров разных уровней управления в формировании бюджетов; проблему реализации планов; некорректность в создании центров ответственности и т.д. [8].

Говоря о проблеме контроля, авторы отмечают, что функция контроля со стороны руководства необходима при отклонениях от запланированных затрат [5, с. 375].

Рассматривая проблемы бюджетирования в коммерческих организациях, отметим проблему автоматизации данного процесса. Авторами отмечается, что автоматизации уделяется недостаточное количество внимания, так как, как правило, процесс бюджетирования обеспечивается либо с помощью электронных таблиц EXCEL, Lotus и пр., либо самописных

программ. Отметим, что, например, работа в EXCEL при реализации процесса бюджетирования представляет собой достаточно масштабную и раздробленную работу, основной задачей которой будет наличие бюджетов «для галочки» [7, с. 99]. Когда истинное предназначение видится в анализе финансового состояния компании и принятии управленческих решений. Как результат, сотрудники компании тратят огромное количество времени на формирование и свод бюджета, формирование отчетности и подготовку данных для анализа.

В то же время на рынке программного обеспечения нет прикладной программы, которая позволяла бы составлять бюджет. По мнению авторов, такая программа должна обеспечивать не только сбор показателей эффективности деятельности организации, но и анализ и понимание этих показателей [10].

**Выводы.** В условиях растущей конкуренции внедрение бюджетной системы является одним из эффективных механизмов, обеспечивающих развитие общества. Для получения положительного опыта использования бюджетирования, прежде всего, необходимо, чтобы компания правильно определяла стратегические цели своей деятельности, поскольку именно для их обеспечения необходимо бюджетирование [11].

#### **Список источников**

1. Афанасьев, М.П. Бюджет и бюджетная система: учебник для вузов / М.П. Афанасьев, А.А. Беленчук, И.В. Криворогов. 6-е изд., перераб. и доп. М.: Юрайт, 2023. 671 с.
2. Бюджет как инструмент экономического развития / С.Г. Белев, К.В. Векерле, Е.Т. Гурвич, А.Б. Золотарева, Н.С. Могучев, И.А. Соколов, Т.В. Тищенко, И.Н. Филиппова. М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2019. 72 с.
3. Винокурова, В.В. Алгоритм разработки бюджета на предприятии / В.В. Винокурова, О. В. Филиппова // Матрица научного познания. 2022. № 6-2. С. 95-100.

4. Джурбина, Е.М. Организация исполнения бюджета: учебное пособие / Е.М. Джурбина, Ш.А. Агаян, Е.В. Пирская. Ставрополь: Изд-во СКФУ, 2019. 200 с.
5. Климов, А.В. Методические аспекты организации бюджетирования на предприятии / А.В. Климов // Актуальные проблемы науки и образования в условиях современных вызовов: сборник материалов конференции. М.: Печатный цех, 2022. С. 371-378.
6. Кучиева, М.В. Бюджетное устройство и бюджетный процесс: учебное пособие / М.В. Кучиева. М.: ООО «Издательство МАГИСТР», 2023. 100 с.
7. Монгуш, О.Н. Бюджетирование в системе управленческого учета организации: порядок разработки, внедрение, эффективность / О.Н. Монгуш, А.А. Хаваа // Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. № 3-1(97). С. 98-100.
8. Степанчук, А.А. Бюджетирование как эффективный инструмент управления малым предприятием / А.А. Степанчук // Управленческий учет. 2022. № 3-1. С. 154-161.
9. Федорова, Н.В. Бюджетирование как элемент финансового планирования на предприятии / Н.В. Федорова // Научное обозрение: актуальные вопросы теории и практики: сборник статей. Пенза: Наука и Просвещение (ИП Гуляев Г.Ю.), 2023. С. 76-79.
10. Хан, Я. Бюджетирование как метод финансового планирования / Я. Хан // Наука, общество и образование в современном мире: сборник статей научно-практической конференции. Пенза: Наука и Просвещение (ИП Гуляев Г.Ю.), 2023. С. 64-67.
11. Romanovskaya E.V., Smirnova Z.V., Andryashina N.S., Artemyeva M.V., Kuznetsova S.N. Economic integration as a mechanism for managing service activities. Towards an Increased Security: Green Innovations, Intellectual Property Protection and Information Security. Conference proceedings. Сер. «Lecture Notes in Networks and Systems» Switzerland, 2022. p. 515-520.



1. Afanasyev, M.P. Budget and budget system: textbook for universities / M.P. Afanasyev, A.A. Belenchuk, I.V. Krivorogov. 6th ed., reprint. and additional M.: Yurayt, 2023. 671 p.
2. The budget as an instrument of economic development / S.G. Belev, K.V. Vekerle, E.T. Gurvich, A.B. Zolotareva, N.S. Moguchev, I.A. Sokolov, T.V. Tishchenko, I.N. Filippova. M.: Publishing House «Delo» RANEPА, 2019. 72 p.
3. Vinokurova, V.V. Algorithm of budget development at the enterprise / V.V. Vinokurova, O. V. Filippova // The matrix of scientific knowledge. 2022. No. 6-2. pp. 95-100.
4. Dzhurbina, E.M. Organization of budget execution: textbook / E.M. Dzhurbina, Sh.A. Agayan, E.V. Pirskeya. Stavropol: Publishing House of NCFU, 2019. 200 p
5. Klimov, A.V. Methodological aspects of budgeting organization at the enterprise / A.V. Klimov // Actual problems of science and education in conditions of modern challenges: collection of conference materials. Moscow: Printing Shop, 2022. pp. 371-378.
6. Kuchieva, M.V. Budget device and budget process: textbook / M.V. Kuchieva. M.: LLC «Publishing House MAGISTER», 2023. 100 p.
7. Mongush, O.N. Budgeting in the management accounting system of the organization: the order of development, implementation, efficiency / O.N. Mongush, A.A. Khavaa // Economics and Business: theory and practice. 2023. No. 3-1(97). pp. 98-100.
8. Stepanchuk, A.A. Budgeting as an effective tool for managing a small enterprise / A.A. Stepanchuk // Managerial accounting. 2022. No. 3-1. pp. 154-161.
9. Fedorova, N.V. Budgeting as an element of financial planning at the enterprise / N.V. Fedorova // Scientific review: topical issues of theory and practice: collection of articles. Penza: Science and Education (IP Gulyaev G.Yu.), 2023. pp. 76-79.
10. Khan, Ya. Budgeting as a method of financial planning / Ya. Khan // Science, society and education in the modern world: a collection of articles of the scientific and practical conference. Penza: Science and Education (IP Gulyaev G.Yu.), 2023. pp. 64-67.

Московский экономический журнал. № 11. 2023

Moscow economic journal. № 11. 2023

11. Romanovskaya E.V., Smirnova Z.V., Andryashina N.S., Artemyeva M.V., Kuznetsova S.N. Economic integration as a mechanism for managing service activities. Towards an Increased Security: Green Innovations, Intellectual Property Protection and Information Security. Conference proceedings. Сер. «Lecture Notes in Networks and Systems» Switzerland, 2022. p. 515-520.

**Для цитирования:** Бароян Г.А., Кузнецова С.Н., Козлова Е.П., Назарова Е.Н., Мольков Е.Н., Некрасов М.Н. Этапы внедрения системы бюджетирования на предприятии // Московский экономический журнал. 2023. № 11. URL: <https://qje.su/ekonomicheskaya-teoriya/moskovskij-ekonomicheskij-zhurnal-11-2023-5/>

© Бароян Г.А., Кузнецова С.Н., Козлова Е.П., Назарова Е.Н., Мольков Е.Н., Некрасов М.Н. 2023. Московский экономический журнал, 2023, № 11.