

**The improvement of the cost's budgeting system in industrial enterprises**  
**Yakhutlova Z. (Russian Federation)**  
**Совершенствование системы бюджетирования затрат в промышленных**  
**предприятиях**  
**Яхутлова З. М. (Российская Федерация)**

*Яхутлова Залина Мартиновна / Yakhutlova Zalina – магистр экономики,  
Институт права, экономики и финансов,  
Кабардино-Балкарский государственный университет им. Х. М. Бербекова, г. Нальчик*

**Аннотация:** в статье анализируются особенности бюджетирования затрат, определены основные этапы планирования затрат, выявлена и обоснована модель бюджетирования затрат.

**Abstract:** the article analyzes the peculiarities of cost's budgeting, the main stages of cost planning, identified and justified the model of cost's budgeting.

**Ключевые слова:** бюджетирование затрат, управленческий учет, затраты, планирование, бизнес-план, центры ответственности.

**Keywords:** cost's budgeting, management accounting, costs, planning, business plan, responsibility centers.

Бюджетирование является одним из основных инструментов управления компанией. Оно давно и активно используется компаниями как технология финансового планирования. Однако немногие компании рассматривают бюджетирование как реальный инструмент управления эффективностью бизнеса и достижения стратегических целей и задач.

В мировой практике ведение управленческого учета по центрам ответственности предприятия осуществляется на базе строгого бюджетирования. Бюджеты могут быть составлены как для предприятия в целом, так и для его подразделений. Основной бюджет (master budget) охватывает производство, реализацию, распределение и финансирование. Здесь в количественном выражении рассматриваются будущая прибыль предприятия, его денежный поток и поддерживающие бизнес - планы.

Бюджетирование представляет собой систему краткосрочного планирования, учета и контроля ресурсов и результатов деятельности организации по центрам ответственности и сегментам бизнеса, позволяющую анализировать прогнозируемые и полученные экономические показатели в целях управления бизнес-процессами [2]. Как коллективный процесс оно обеспечивает согласование деятельности подразделений внутри компании и подчинение ее общей стратегической цели. Бюджеты охватывают все стороны хозяйственной деятельности и включают плановые и отчетные (фактические) данные, в них отражены цели и задачи компании, поэтому в процессе бюджетирования можно контролировать исполнение решений по достижению запланированных финансовых показателей.

Бюджетное планирование, являющееся самым детализированным уровнем планирования, представляет собой процесс подготовки отдельных бюджетов по структурным подразделениям или функциональным сферам организации, разработанных на основе утвержденных высшим руководством программ. Иногда этот термин трактуется более широко, как целостная система выбора тактических целей планирования на уровне предприятия в рамках принятой стратегии, разработки планов (смет затрат и доходов) будущих операций компании и контроля исполнения этих планов, т. е. по сути как система внутреннего финансового управления.

Бюджет должен представлять информацию доступным и ясным образом так, чтобы его содержание было понятно пользователю. Избыток информации затрудняет понимание значения и точности данных, недостаточность информации может привести к непониманию основных ограничений и взаимосвязей данных, принятых в документе. Бюджет может не содержать одновременно и доходы и расходы, нет необходимости, чтобы они были сбалансированы. Например, бюджет использования материалов содержит только планируемые расходы сырья и полуфабрикатов. Бюджет также может быть подготовлен целиком в неденежном выражении, могут быть использованы такие измерители, как часы труда, единицы продукции, количество услуг и т. п.

По нашему мнению, процесс составления бюджетов является одним из важнейших в системе планирования и контроля в управленческом учете. Бюджет представляет собой документ, который содержит стратегическую информацию по показателям, определяющим получение финансового результата, а также прогноз будущих производственных операций, направленных на повышение эффективности и рентабельности деятельности предприятия.

Себестоимость продукции в производственных предприятиях планируется по целому ряду показателей: себестоимость единицы продукции, себестоимость товарной продукции, затраты на рубль товарной продукции, себестоимость реализованной продукции. Кроме того, возможно планирование

себестоимости единицы качественного параметра отдельных изделий, которое на сегодняшний день, к сожалению, производится крайне редко. Указанные показатели, в силу общности их экономической природы, имеют единую информационную базу [1]. Последовательность бюджетирования затрат на производство продукции и калькулирования себестоимости продукции с учетом указанных показателей нами представлена на рисунке 1.

Этапы планирования затрат производства и калькулирования продукции основаны на взаимосвязи процессов производства: снабжение, производство, сбыт и реализация готовой продукции. Каждому этапу определен перечень основных показателей, бюджетирование которых представляет общую схему планирования производственного процесса в системе управленческого учета.

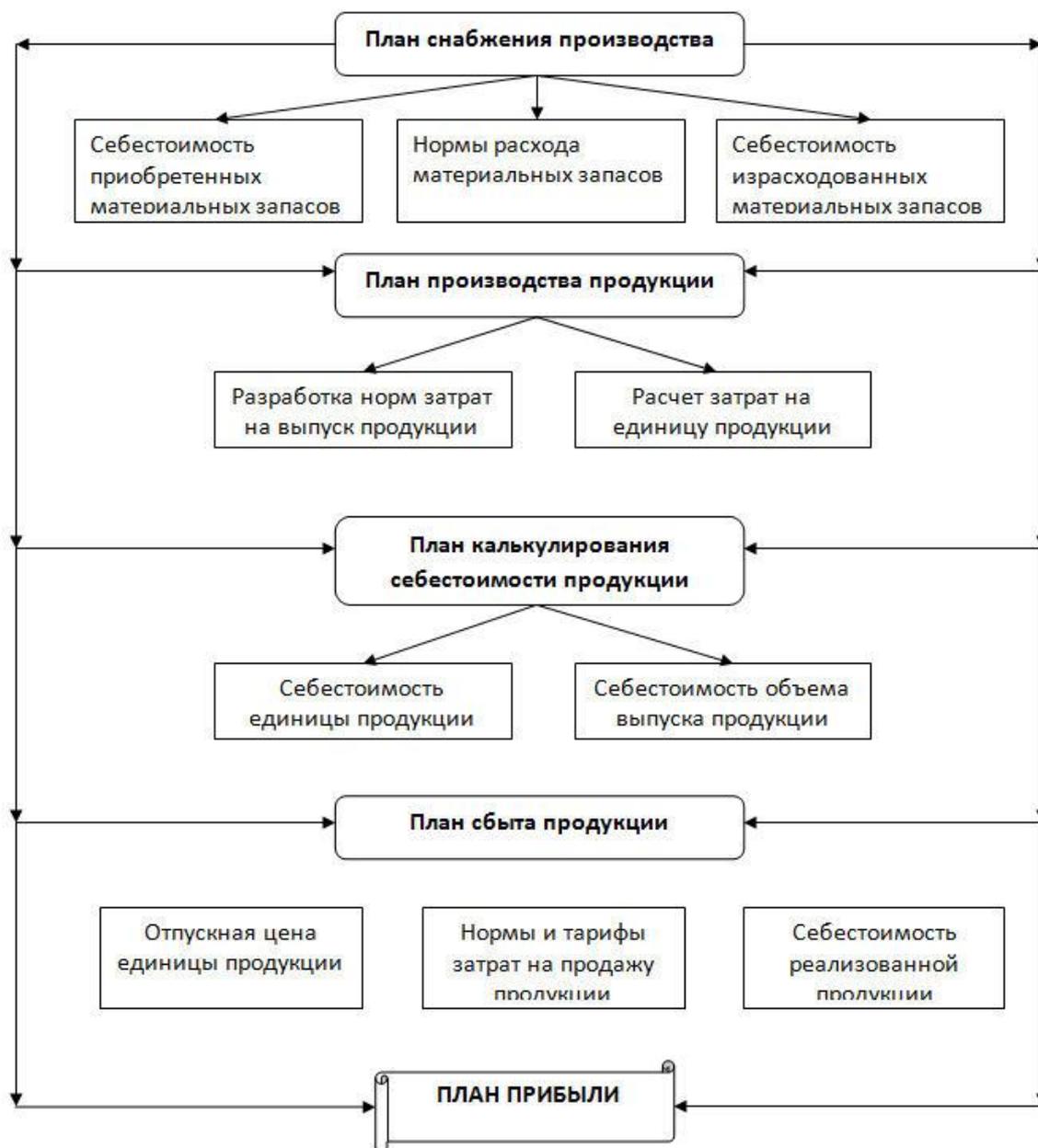


Рис. 1. Бюджетирование затрат производства, выпуска и сбыта продукции

Наиболее оптимальные значения плановых показателей по себестоимости продукции можно получить с помощью нормативного метода. Он характеризуется составлением плановых калькуляций на основе прогрессивных, технически обоснованных норм затрат, скорректированных в соответствии с предполагаемым изменением нормативного расхода ресурсов в результате проведения организационно-технических мероприятий по совершенствованию конструкции изделий, технологии и организации производства. Учитываются также возможные изменения цен на материалы и энергию, тарифов на оплату труда и т.д. [4]. Использование для составления плановых калькуляций более напряженных норм

свидетельствует о внимательном отношении руководителей предприятия к вопросам развития производства и повышения его эффективности. В то же время плановые калькуляции должны быть реальными. Не обоснованное занижение, включаемых в них затрат, может привести к росту брака продукции и возникновению напряженности в отношениях трудового коллектива с администрацией предприятия по оплате труда.

Пристальное внимание в планировании затрат следует уделять составлению показателей, выражающих предполагаемое потребление ресурсов, в структурных подразделениях предприятия. В производственной сфере оно ограничивается на большинстве предприятий планированием затрат по цехам основного и вспомогательного производства. Структурные подразделения, относящиеся к более низкому уровню управления, находятся, как правило, вне зоны планирования затрат. Между тем отдельные показатели по затратам производства могут планироваться для участков и бригад. Они должны рассчитываться в порядке детализации аналогичных показателей, составляемых по цехам. На уровне участка к ним можно отнести план по себестоимости выпускаемых в нем изделий и плановый фонд заработной платы. При этом первый из указанных показателей должен планироваться для участка только в пределах зависящих от него затрат, то есть в плановую себестоимость изделий в данном случае не должны включаться общепроизводственные (цеховые) расходы.

Неразрывную связь с прогнозированием имеет также процесс составления бизнес-плана, с помощью которого предприятие стремится убедить потенциальных инвесторов в целесообразности и минимальном риске вложения средств в предлагаемый им проект решения его новой производственной или коммерческой задачи [3]. Эта проблема может быть решена лишь при условии объективной оценки рыночной ситуации и правильного определения путей рационального расходования ресурсов, способных обеспечить получение максимальной прибыли и быструю окупаемость инвестиций, в чем заинтересованные лица должны убедиться, ознакомившись, в том числе, и с разделом бизнес-плана, посвященным производству. В этом разделе наряду с исчерпывающей характеристикой прогнозируемой программы выпуска продукции должно содержаться разностороннее описание величины, состава и динамики затрат, требующихся для ее реализации.

Принципиальной особенностью управленческого учета является организация учета затрат производства по местам возникновения, центрам затрат и центрам ответственности. Детализированный учет затрат на производство позволяет не только осуществлять их контроль, но и формировать информацию для процесса бюджетирования затрат и планирования производственного процесса.

### *Литература*

1. *Боброва Н. А., Кыштымова Е. А.* Принцип бюджетирования в управленческом учете затрат // Состояние и перспективы развития сервиса, образование, управление, технологии. Материалы второй Всероссийской научно-технической конференции. Самара. ООО «Офорт», 2006.
2. *Бурцев В. В.* Через бюджетирование к эффективному менеджменту // Финансовый менеджмент, 2005, № 1.
3. *Войко Д.* Система бюджетирования при формировании учетной политики организации / Финансовая газета, 2013. № 30. с. 16-21.
4. *Керимов В. Э.* Учет затрат, калькулирование и бюджетирование в отдельных отраслях производственной сферы: Учебник / Дашков и К, 2015 г.