

УДК 33 DOI: 10.14451/1.256.725

Организация бюджетирования на производственном предприятии

© 2026 Волкова Эльвира Сергеевна

Кандидат экономических наук, доцент кафедры Менеджмент. Санкт-Петербургский филиал Финансового университета при Правительстве РФ, Россия, Санкт-Петербург.

E-mail: ESVolkova@fa.ru

Ключевые слова: бюджетирование, планирование, финансовая деятельность, ресурсные комплексы, антиципация рисков, управление рисками, экономическая безопасность.

На современном этапе развития экономики в период существенных геополитических изменений, технологических преобразований и широкого внедрения цифровизации в различные сектора экономики крайне важно акцентировать внимание на повышении эффективности операционных процессов субъекта экономики. Система стратегического планирования и управления целенаправленно выполняет задачи по установлению целевых показателей и достижению их в соответствии с плановыми параметрами деятельности предприятия, что обеспечивает требуемый уровень экономической безопасности не только самой компании, но и государства в целом. Оптимальное формирование ресурсных комплексов предприятия, качественное планирование затрат на осуществление производственной и иных видов деятельности, целевое распределение прибыли, организация мониторинга за состоянием движения денежных средств, оптимизация финансовых потоков и другие задачи процесса бюджетирования становятся для предприятия актуальными. Деятельность предприятий зависит от многочисленных структурных элементов экономического рынка страны, которые предприятие рассматривает ресурсными комплексами для обеспечения плановых режимов работы. Нарушения в движении материальных или информационных потоков могут оказать негативное воздействие на систему управления любого предприятия.

Для предупреждения возникновения под воздействием негативных факторов среды проблемных ситуаций и снижения эффективности деятельности в настоящее время предлагаются современные когнитивные технологии планирования и положения теории адаптивного управления, способствующие своевременно выявлять проблемные ситуации, определять негативные факторы, создавшие проблемные ситуации, прогнозировать возможные последствия с выполнением расчетов, принимать корректирующие плановые решения.

Введение

В системе управления любого производственно-го предприятия прежде всего организуется учет для формирования достоверной информации об имущественном комплексе, необходимом для осуществления уставной деятельности.

На основании анализа учетных данных в системе управления принимаются обоснованные управленческие решения и вырабатываются конкретные управляющие воздействия по реализации плановых мероприятий в целях достижения конкретных результатов деятельности, стратегических целей [10].

Эффективность экономической деятельности объекта управления зависит от сформированной и успешно реализующейся финансовой политики предприятия. Частью финансовой политики рассматривается управление финансовыми ресурсами, обеспечивающими реализацию плановых стратегических мероприятий [3].

С точки зрения управленческого учета бюджетирование рассматривается как инструмент учета. Распределение финансовых средств при составлении бюджетов позволяет считать бюджетирование методом управления финансовой деятельностью предприятия [4].

Функционирование предприятий происходит в сложной экономической системе экономического рынка в условиях динамичных изменений внешней среды и зависит от состояния его ресурсных комплексов. Процесс бюджетирования как основной процесс управления ресурсами через систему взаимосвязанных бюджетов предприятия становится чрезвычайно уязвимым.

Организация планирования финансово-хозяйственной деятельности на предприятии на основе подхода к управлению рисками в рамках управленческого учета позволит сформировать систему упреждающего выявления факторов риска и обеспечения рискозащищенности стратегического планирования для экономической эффективности управленческих решений и достижения стратегических целей [1].

Основная часть

Бюджетирование как основной процесс управления финансами представляет собой процесс планирования финансовых расходов, обеспечиваемых плановыми поступающими доходами от разных видов деятельности предприятия.

На основании имеющейся и поступающей в систему управления предприятием аналитической информации о результатах деятельности предприятия за отчетные периоды, информации об изменении условий внешнего окружения формируется бюджет (краткосрочный финансовый план) с данными о будущих количественных показателях доходов, расходов и источников

средств для достижения операционных стратегических целей [9].

Процесс бюджетирования не только соотносит целевые показатели с источниками финансирования, а также предусматривает анализ прогнозируемых финансовых показателей и управление ресурсами через систему взаимосвязанных бюджетов с осуществлением постоянного контроля исполнения и анализа фактических отклонений от плановых параметров деятельности, что характеризует его как циклический и непрерывный процесс [2].

В условиях динамичных изменений внешней среды в случае наступления непредвиденных ситуаций в бюджет при необходимости вносятся корректировки, позволяющие предпринять действия по разрешению проблемных ситуаций путем перераспределения статей расходов.

Возможность корректировок свидетельствует о способности процесса бюджетирования к самоорганизации в изменяющихся условиях, к адаптации в связи с нарушением материальных и информационных потоков взаимодействий, что рассматривается параметром рискозащищенности в теории адаптивного управления. Нарушение движения ресурсных потоков может являться следствием изменения интенсивности производственных процессов в объекте управления или изменений во внешнем окружении. Бюджетирование можно рассматривать методом современных технологий планирования и управления финансами.

Для разрешения ситуации при выявлении отклонений от плановых заданий требуется формализация слабоструктурированных проблем, анализ причин появления отклонений в исполнении бюджета для последующего принятия качественных плановых управленческих решений.

Для этого целесообразно рассматривать применение современных технологий планирования, основанных на положениях ситуационного и адаптивного управления, когнитивной технологии, логического моделирования [6].

Проблемные ситуации (отклонения фактических показателей от целевых значений), вызванные нарушением движения ресурсных потоков в объеме управления, снижают эффективность экономической деятельности.

Позиция автора по вопросу необходимости принятия корректирующих решений при выявлении факторов риска развития отклонений целевых показателей заключается в прогнозировании действия возможных факторов риска для исполнения плановых показателей, формализации решений на основе классов проблемных ситуаций, прогнозировании последствий корректировок бюджетов, создании альтернативных сценариев корректировок, распределении ответственности между лицами, принимающими решения.

Придание технологии бюджетирования рискообразующего характера, предусматривающего использование современных цифровых технологий для ускорения поиска, отбора и анализа поступающей информации в случае выявления нарушений в финансовых потоках, позволит определять классы проблемных ситуаций, их причины и возможные последствия для сохранения устойчивости финансовой системы и экономической эффективности предприятия.

Интегрирование бюджетирования в стратегии развития предприятия обеспечивает формирование ключевых направлений развития деятельности с определением перспективных и первоочередных задач, обоснование и поддержку стратегических решений, организацию мониторинга достижения целевых показателей и оценку достижения стратегических целей.

Цели процесса бюджетирования – это система планирования, учета и контроля на уровне управления финансами предприятия в рамках финансовой стратегии. Цели бюджетирования как управленческой технологии:

- Планирование финансово-хозяйственной деятельности предприятия.
- Оптимизация затрат и прибыли предприятия.
- Координация деятельности подразделений.
- Коммуникация - доведение планов до подразделений.

- Стимулирование руководителей на местах достижения целей организации.
- Контроль и оценка работы подразделений.
- Выявление потребностей в денежных ресурсах и оптимизация финансовых потоков.

Таким образом, бюджетирование опирается на стратегию и долгосрочное планирование предприятий, включая создание бюджетов (бюджетный процесс), разработку их структуры (бюджетная структура), контроль за исполнением и ответственность за их формирование и реализацию (финансовая структура, налоговое планирование).

Бюджетирование – это управленческая технология, метод, направленный на оптимизацию распределения ресурсов предприятия посредством разработки детального финансового плана – бюджета, являющегося инструментом контроля над потоками доходов и расходов в течение определенного временного интервала.

Бюджетирование опирается на данные стратегического анализа, стратегические направления развития и сформированные планы предприятия разных временных периодов.

Основные бюджеты формируются в соответствии со структурой производственного цикла, например, производственная программа, бюджет запасов, бюджет сырья и материалов и т. п. Составляются бюджеты и на затраты производства (сметы), сметы управленческих или коммерческих расходов.

Представим основные этапы процесса бюджетирования.

1. **Целеполагание** – определение финансовых стратегических и оперативных финансовых целей, например, таких как повышение рентабельности, снижение издержек, поддержание уровня ликвидности, формирование резервных фондов на случай непредвиденных обстоятельств и иные приоритетные задачи.
2. Для обеспечения достоверности бюджета требуется **сбор информационных данных, финансовой информации** об источниках дохода и направлениях расхода (бухгалтерские

- балансы, отчеты о продажах, производственные затраты, заработная плата сотрудников и другие операционные расходы).
3. Тщательный анализ предыдущих финансовых периодов с целью выявления тенденций и закономерностей движения денежных потоков для более точного прогнозирования будущих доходов и расходов.
 4. Прогнозирование доходов на основе анализа всех данных с учетом действия возможных факторов (внешних и внутренних), например, сезонные колебания спроса, изменения налогового законодательства,
 5. Планирование расходов с классификацией расходных статей на постоянные (например, арендные платежи, заработная плата) и переменные (затраты на сырье, маркетинговые кампании).
 6. Разработка бюджета на основе обработки всех данных с включением прогнозируемых показателей доходов и расходов на каждый отчетный период (месяц, квартал, год).
 7. Утверждение бюджета осуществляется руководителем или ответственными должностными лицами с возможностью внесения после его рассмотрения необходимых корректировок.
 8. Мониторинг исполнения бюджета. Проводится регулярный мониторинг его исполнения путем сопоставления фактических показателей с плановыми для выявления отклонений, на основании чего проводится их анализ – классифицируется проблемная ситуация с определением причинно-следственных связей, выполняются необходимые корректировки в бюджет и в оперативные или стратегические планы путем принятия соответствующих классов проблемной ситуации управляющих воздействий.
 9. Коррекция бюджета (пересмотр), например, при снижении объема доходов отдельные статьи расходов могут быть сокращены, что автоматически ведет к коррекции производственных планов.
 10. Оценка эффективности проводится после завершения отчетного периода путем оценки итоговых результатов с определением причин отклонений и выработкой рекомендаций для совершенствования процесса бюджетирования в дальнейшем.
11. Обратная связь и обучение осуществляется посредством обсуждения с участниками процесса бюджетирования результатов анализа исполнения бюджета с формированием путей оптимизации его в будущих периодах.
- Логическая структура бюджетирования [7, с. 24–35]:
1. Организационно-методическое обеспечение.
 - Положение о финансовой службе.
 - Положение о бюджетировании, финансовом учете.
 - Установления регламента, режима функционирования.
 - Положение о стимулировании.
 - Порядок цифровизации управления и автоматизации расчетов (включая кибербезопасность).
 2. Принципы.
 - Согласованность целей и установление приоритета.
 - Соподчиненность.
 - Ответственность.
 - Последовательность.
 - Гибкость.
 - Соответствие финансовой политике (финансовому учету).
 3. Организации процессов.
 - Организация планово-бюджетной работы.
 - Организация распознавания проблемных ситуаций.
 - Организация информационного обеспечения.
 - Актуализация методологии планирования.
 - Бизнес-аналитика.
 - Исполнение бюджета и контроль результатов.
 4. Функции.
 - Планирование.
 - Организация.
 - Координация.
 - Контроль и их семантическая интеграция.

Такое представление процесса бюджетирования составлено на основе логико-лингвистического моделирования на базе положений теории управления [8]. Воплощение цепочки действий в управлении дополняет обоснование параметров рискозащищенности, например, способность к адаптации или гомеокинетическое равновесие.

Целеполагание – реализация планирования, организации, координации и контроля – составление разных бюджетов (распределение финансов) в соответствии с планами и графиками, а также корректировки бюджета – назначение ответственных лиц, принимающих решения, за достижение целевых нормативов по доходам/расходам – мониторинг исполнения бюджетов и контроль целевых значений.

Алгоритм процесса бюджетирования определяет задачи этапов бюджетирования в соответствии с основными управленческими функциями и ответственными лицами, принимающими решения на этих этапах [5].

Функции управления прослеживаются в логической структуре процесса бюджетирования как метода по управлению финансовыми ресурсами предприятия [7]:

1. Определять факторы риска на стадии планирования деятельности предприятия (бюджетный комитет, плановые и финансовые службы предприятия).
2. Учитывать выявленные факторы риска на этапе организации процесса бюджетирования; (структурные подразделения, бухгалтерии, плановые и финансовые службы предприятия, бюджетный комитет).
3. Координировать работу всех структурных подразделений предприятия вне зависимости от их функциональной и административной принадлежности.
4. Проводить непрерывный контроль и оценку уровня риска в процессе функционирования предприятия (бюджетный комитет, плановые и финансовые службы предприятия, финансовый директор).

Учитывая сложность экономической системы, в которой осуществляет деятельность предприятие, представляющее элемент системы, связанных с другими структурами многочисленными отношениями, определяемыми обменом разнообразных ресурсных, информационных потоков, нарушения в движении таких потоков становятся для предприятия нередко факторами риска возникновения проблемных ситуаций, ведущих к снижению эффективности деятельности предприятия, в отношении которых необходимо своевременно предпринимать корректирующие управленческие решения по разрешению таких ситуаций и внесению корректировок в финансовый и производственный план или даже принимать решение об изменении стратегических целей [6].

Наряду с действием негативных факторов изменения во внешнем окружении могут стать для предприятия источником, дополнительным ресурсом повышения экономической деятельности. В такой ситуации также требуется своевременное внесение корректировок в плановые мероприятия.

Управление рисками на предприятии в настоящее время становится актуальным вопросом и разработка проблемно-ориентированных производственного и финансового планов крайне важна.

В цифровом пространстве применение инструментов стратегического планирования, основанных на рискориентированном подходе, становится перспективным и для обеспечения процесса бюджетирования. Логическое моделирование корректировок бюджета в связи с выявленными в процессе контроля отклонениями в исполнении бюджетов позволяют обеспечить формализацию управленческих решений или подготовку информационно-методического обеспечения для учета целевых нормативов управления в динамике для актуализации планов.

Моделирование проблемных ситуаций в процессе бюджетирования, тщательный анализ проблемы и установление причинно-следственных связей могут повлиять на результативность

бюджетирования в части своевременности выявления проблемных ситуаций и принятия соответствующих управленческих решений по корректировке бюджетов. Такой управленческий подход может способствовать сохранению и повышению конкурентного положения производственного предприятия.

Заключение

Процесс бюджетирования представляется управленческим методом по организации бюджетного планирования по управлению финансовыми ресурсами предприятия и характеризуется параметрами рискозащищенности с позиции теории адаптивного управления.

Методический подход к планированию движения финансовых ресурсных потоков непосредственно влияет на реализацию стратегического плана предприятия и достижения целевых показателей. Влияние факторов, способных изменить плановый режим функционирования финансовой системы предприятия, изменяет течение всех операционных процессов предприятия.

Своевременное выявление отклонений от плановых режимов работы требует соответствующих

управляющих воздействий на основе выполнения тщательного анализа сложившейся ситуации с выявлением причин отклонений для принятия качественных управленческих решений для сохранения стабильности функционирования самого субъекта экономики.

Проблемные ситуации могут иметь существенные для плановой деятельности последствия, при этом проблема может быть слабоструктурированная, как и причинно-следственные связи могут быть слабо формализуемые.

Автор предлагает применение проблемно-ориентированных инструментов при бюджетировании, выполняемого с целью управления финансовыми ресурсами, для выполнения своевременных корректировок бюджетов при необходимости, которые не отражаются на дальнейшем достижении целевых нормативов. Предупреждение возникновения проблемы на основе постоянного мониторинга реализации бюджетов возможно путем создания системы информационного обеспечения на основе когнитивной сети, предназначенной для формирования системы стратегического планирования.

Библиографический список

1. *Асриев С. В., Назарова Т. О., Павленко И. А.* Регламентация и структурирование процесса бюджетирования в коммерческой организации как фактор обеспечения действенности подсистемы бюджетирования // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. – 2023. – Т. 20, 2(128). – С. 73–79. – DOI: [10.21686/2413-2829-2023-2-73-79](https://doi.org/10.21686/2413-2829-2023-2-73-79). – EDN ХОАВСМ.
2. *Бримсон Д., Антонс Д., Коллинза Д.* Процессно-ориентированное бюджетирование. Внедрение нового инструмента управления стоимостью компании. – М. : Вершина, 2007. – 463 с.
3. *Гребенников А. А.* Как разработать финансовую политику предприятия. «Планово-экономический отдел» № 1. – 2020.
4. *Дружинина Т. А., Юрьева Л. В.* Бюджетирование как метод управления финансовой деятельностью производственного предприятия : сборник докладов Международной конференции студентов и молодых ученых (Екатеринбург, 17–20 апреля 2024 г. // Весенние дни науки ИнЭУ. – Екатеринбург : Ажур, 2024. – С. 154–164.
5. *Ковалев В. В.* Финансы организаций (предприятий) : учебник. – М. : Проспект, 2023.
6. *Кукур Б. Л., Яковлева Е. А.* Логико-лингвистическое моделирование и его применение к рискозащищенной технологии стратегического управления : Сборник научных трудов XXV Международной научной и учебно-практической конференции. В 3-х частях, Санкт-Петербург, 13-14 октября 2021 года. Часть 1. // Системный анализ в проектировании и управлении. – СПб. : Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, 2021. – С. 261–273. – EDN АКННХМ.
7. Особенности организации финансового планирования и бюджетирования : учебное пособие / Е. А. Яковлева [и др.]. – 2025. – EDN EWBMZM.
8. *Поспелов Д. А.* Логико-лингвистические модели в системах управления. – М. : Энергоиздат, 1981.
9. *Шангараева Д. Н., Самигуллина Л. Л.* Система бюджетирования на предприятии: методики, этапы внедрения и осуществления бюджетирования : сборник научных трудов по материалам III Международной научно-практической конференции, Анапа, 24 октября 2023 года // Экономика, финансы и управление: теория и практика. –

- Анапа : Научно-исследовательский центр экономических и социальных процессов, 2023. – С. 18–23. – EDN AASLAW.
10. *Яковлева Е. А., Воронова Н. С., Васильев С. А.* Адаптивное управление стратегическим развитием предприятия: организационно-финансовые аспекты // Естественно-гуманитарные исследования. – 2021. – 38 (6). – С. 379–386. – EDN DIRTHX.