

М.С. Аймурзинов, Г.С. Баймухамедова, М.Ф. Баймухамедов

*Костанайский социально-технический университет им. З.Алдамжар, Казахстан  
(E-mail: pkstu@mail.ru)*

## Построение системы бюджетного управления

Построение системы бюджетирования – чрезвычайно важный этап в организации и развитии предприятия. При этом не стоит полагать, что внедрение системы бюджетирования в организации требует только соответствующей настройки информационной автоматизированной системы управления организации. Конечно, от информационной обеспеченности предприятия зависит многое в этом непростом процессе бюджетирования, но далеко не все. Определяющую роль в постановке системы бюджетирования и совершенствовании существующей системы бюджетного управления на предприятии играют профессионализм и вовлеченность финансового менеджмента. Переход на систему полноценного бюджетирования в компании и систему бюджетного управления невозможен без серьезного структурного изменения всей организации, поскольку постановка системы эффективного бюджетирования требует от менеджмента и сотрудников серьезной, выверенной, скоординированной и направленной работы. Бюджет является ключевым инструментом управления. Целью данного исследования является поиск решений по повышению эффективности бюджетной системы внутри хозяйствующих субъектов. В первой части статьи освещаются преимущества реализации бюджетов и бюджетного контроля на предприятиях. В статье предложены меры и действия, которые необходимо предпринять для ограничения негативных аспектов и достижения эффективной бюджетной системы с тем, чтобы бюджет рассматривался как инструмент управления, интегрирующийся в более широкую обзорную оценку эффективности.

*Ключевые слова:* бюджетное управление, бюджетирование, бюджет, ресурсы, бюджетный контроль, бизнес, менеджмент, бюджетный период, планирование.

Управление компанией — процесс, включающий в себя множество составляющих. Дальнейшее развитие рыночных отношений требует поиска новых форм управления хозяйственной деятельностью организаций. С разных точек зрения некоторые из них могут быть применимы только к операционному управлению, а другие — только к планированию горизонтов развития. Но среди многообразия инструментов управления любым предприятием можно выделить единственный, равнозначно задействованный и в операционных процессах и в разработках перспектив бизнеса. Этот инструмент называется «Бюджетное управление». Применение технологии бюджетирования является одним из методов, обеспечивающих повышение эффективности их деятельности и финансовой устойчивости.

Бюджеты являются неотъемлемой частью большинства организаций и выполняют различные управленческие функции. Некоторые ученые описывали бюджеты в количественной форме бизнес-плана, направленных на осуществление целей [1], в то время как другие авторы определяют бюджет как количественное проявление предложенного плана, чтобы облегчить координацию и выполнение этого плана [2], Самуэльсон отмечает, что руководители используют бюджеты для планирования, контроля затрат, распределения ресурсов, распределения ответственности и определения компенсации. Бюджеты являются важным элементом организационного управления и служат нескольким целям. Бюджеты являются неотъемлемой частью большинства организаций и поддерживают основные функции управления, планирования, руководства, контроля и принятия решений.

Управлять бизнесом, предприятием — значит планировать, организовывать, командовать, координировать, контролировать. Планирование является первой функцией управления, и это процесс, с помощью которого устанавливаются цели компании, а также средства (ресурсы, действия), с помощью которых цели будут достигнуты. Прогнозирование является сущностью управления и включает в себя как оценку будущего, так и составление прогнозов на него.

Обзор литературы указывает на тесную связь между бюджетами и планированием. В литературе бюджеты и планы часто взаимозаменяемы. Одной из наиболее распространенных целей бюджетов является планирование. Бюджет является основным инструментом, который большинство организаций используют для планирования. Как обсуждалось ранее, управленческий контроль также включает бюджеты. Бюджеты являются не только частью систем управленческого контроля, но и центральной частью процессов планирования многих организаций [1]. Самуэльсон считает, что основная функция составления бюджета заключается в планировании, включая выявление и эффективное ис-

пользование необходимых ресурсов. Некоторые менеджеры рассматривают планирование как основную функцию управления, поскольку всеми управленческими действиями организации, управления и контроля она стремится обеспечить выполнение плановых решений.

Планирование является важной функцией управления бизнесом, а бюджеты являются основным инструментом планирования, используемым в большинстве организаций. Бюджет по своему денежному измерению является наиболее практичным способом выражения размера прогнозируемых затрат и результатов [3]. Это способствует сближению целей, повышает эффективность и результативность организации [4]. Бюджеты координируют действия внутри предприятия, через них осуществляется прогнозное управление, позволяющее компании подготовиться к ближайшему будущему. Бюджет является не только инструментом прогнозирования, позволяющим осуществлять проактивную политику развития (ежегодное отклонение стратегических планов), но и инструментом вертикальной координации (между руководством и теми, кто отвечает за различные услуги) и горизонтальной (между различными услугами или функциями), он касается и гармонизирует требования и ограничения каждого, от покупки до продажи. Бюджет является привилегированным инструментом управленческого контроля [5].

Внедрение бюджетной системы требует, прежде всего, развития внутри компании структуры управления, основанной на центрах ответственности, для оптимизации использования ресурсов и получения прибыли. Каждый центр будет иметь свой собственный бюджет, тем самым имея возможность знать, кто несет ответственность за любые негативные результаты. Таким образом, каждый децентрализованный орган должен быть оснащен бюджетными целевыми показателями по прогнозированию, которыми будет руководствоваться руководство на протяжении всего периода, охватываемого бюджетом. Минимальная координация между такими функциями, как формулирование политики производства на основе политики хранения и целей продажи, осуществляется при построении бюджета.

Бюджет представляет собой рассчитанный краткосрочный план, позволяющий распределять ресурсы и обязанности. Таким образом, бюджет является частью задач всех ответственных лиц, занимающихся управленческой деятельностью. Бюджет указывает параметры, которые должны быть достигнуты (продажи и производство, затраты на их достижение), тем самым представляя основу для оценки и анализа эффективности. Бюджет обязывает руководителей центров ответственности, предвидеть последствия принимаемых решений. В бюджете указаны пути достижения целей, поставленных на следующий финансовый год. Чтобы бюджет следующего года был надежным, необходимо знать точные характеристики текущего периода и условия, в которых осуществляется текущая деятельность.

Помимо прогнозирования, которое представляет собой неоспоримое преимущество бюджета, использование бюджетирования в управлении предприятием имеет множество преимуществ, среди которых коммуникация, координация, полномочия, ответственность, мобилизация, мотивация, поддержка в принятии решений. Бюджет позволяет компании улучшить коммуникацию с инвесторами, укрепить свой авторитет и тем самым получить доверие на рынке. Эффективный процесс бюджетного планирования повышает эффективность запасов.

#### *Критический анализ системы бюджетирования*

Децентрализация целей и контроль за их реализацией позволяют рассматривать бюджетное управление как эффективную систему, к которой обращаются практически все крупные организации. Однако он имеет определенные ограничения, которые следует упомянуть.

Первая критика бюджета была сформулирована в 1930 г. в исследовании «National Industrial Conference Board», в котором указывалось, что навязанные бюджеты могут принести больше вреда, чем пользы, и могут вызвать недовольство среди менеджеров. Системы бюджетирования иногда рассматриваются ошибочно, без учета возрастающей роли человеческого фактора. Этот аспект может вызвать антагонизм и определяет низкий моральный дух и мотивацию исполнителей.

Другая критика связана с тем, что исполнение бюджета часто становится самоцелью. В деятельности структурной или вспомогательной, в которой расходование средств носит по существу дискреционный характер и деятельность трудно поддается оценке, ответственные, учитывая собственные интересы в заинтересованных субъектах, стремятся, с одной стороны, получить максимальную бюджетную сумму, а с другой стороны — в полной мере использовать эту сумму. Управление деятельностью стремится обеспечить некоторые решения этого типа неисправности.

Бюджетный контроль также обвиняется в том, что отклонения от бюджетных значений иногда происходят из-за изменений реальных условий деятельности по сравнению с теми, которые учитывались при разработке бюджетов, из-за плохих прогнозов или плохой эффективности управления [6]. Среди причин, вызывающих такие отклонения, можно выделить изменения цен на сырьевые ресурсы, над которыми предприятия не имеют полномочий действовать и которые приводят к издержкам производства, отличным от бюджетных.

В операционной деятельности бюджетное управление часто имеет тенденцию ломать инициативы и инновации, и это потому, что любое изменение приводит к отклонениям, которые должны быть дополнительно проанализированы, объяснены и обоснованы. Таким образом, это порождает дополнительные затраты, часто рассматриваемые как запретительные. Другая критика связана с тем, что бюджетный цикл, который обычно является ежегодным, с ежемесячным или ежеквартальным контролем способа составления прогнозов, часто плохо адаптирован к экономическим циклам предприятий. Бюджет, как правило, сокращает горизонты управления и порождает поведение, благоприятствующее краткосрочной перспективе за счет долгосрочной.

Отсутствие долгосрочного видения и стратегической перспективы, несомненно, является одним из основных ограничений традиционных бюджетов. Зачастую бюджет не соответствует стратегическому плану компании. Наличие долгосрочных планов иногда вызывает застывание компании, не позволяя ей адаптироваться к возможностям, которые возникают в течение года. Наличие хорошо документированных программ может привести к инерции и отсутствия гибкости в адаптации к изменениям. Разработка бюджетов осуществляется в соответствии с существующими структурами общества (с действующей организационной структурой), которые могут быть неуместны для текущей ситуации. Также часто бюджеты являются экстраполяцией прошлого, они интегрируют несколько элементов изменений или отражения.

Все признают эффективность традиционного бюджетирования (инкрементного бюджетирования), если речь идет о прямых производственных расходах. Это не относится к накладным расходам и косвенным расходам в гораздо большей степени, поскольку, как представляется, доля накладных расходов и косвенных расходов в полной стоимости становится выше. Для этих расходов бюджеты, полученные этим методом, служат основой для анализа отклонений, но этот анализ никогда не может иметь такой же актуальности, как для оперативных служб, по многим причинам:

- всегда сложно оценить реальную полезность проделанной работы и оправдать ли выгоды от деятельности таких служб их затраты;
- трудно найти критерии для измерения эффективности таких услуг. Как правило, невозможно определить стандарты и единицы работы, а иногда даже невозможно сделать прогнозы, потому что деятельность не всегда повторяется;
- связь между усилиями и производительностью никогда не бывает очень ясной;
- для ограничения риска сокращения бюджетных ассигнований у руководителей функциональных служб возникает соблазн отметить в своем проекте бюджета хотя бы ту же сумму, которую они получили в предыдущем году, хотя потребности в финансировании менее настоятельны.

Такое бюджетирование снижает гибкость организации, которая не готова справиться с изменениями. Инкрементный бюджет подвергается критике, поскольку он не соответствует принципу бюджетного планирования, который предполагает прогнозирование будущих целей. Он определяет краткосрочные переменные затраты, но не точно определяет затраты на логистику и распределение, маркетинг и продажи, проектирование и разработку. Эти непроизводственные расходы учитываются как постоянные или периодические расходы.

Инкрементный бюджет показывает характер, а не цель расходов, он не относится к уровню или сфере деятельности. Еще одним недостатком данной методики бюджетирования является то, что в ней не рассматриваются понятия эффективности, результативности. Дополнительные бюджеты готовятся для использования производственных мощностей, ожидаемых в год бюджета, который часто составляет менее 100 %. Инкрементное бюджетирование — это простой метод, который легко заполнить, что экономит время, но это также «ленивый» метод и часто менее точный. Это метод, который хорошо работает на краткосрочных и где есть большая сложность деятельности. Данный метод бюджетирования хорош для стабильных организаций, где радикальные изменения не происходят из года в год.

Таким образом, если бюджет используется в основном для целей планирования, контролируемые люди заинтересованы в получении более высоких бюджетных целей, чтобы иметь дополнитель-

ные ресурсы. Если бюджет используется в целях мотивации, контролируемые люди будут стремиться минимизировать свои цели для увеличения возможностей их достижения. Чтобы уменьшить конфликты из-за бюджетных функций, предложили ввести скользящие бюджеты.

### *Решения для эффективной системы бюджетирования*

Для ограничения негативных аспектов и достижения успеха в составлении бюджета и бюджетном контроле необходимы некоторые требования, которые рассматриваются ниже. Важно, прежде всего, иметь четкое определение целей и обязанностей, устанавливая четкие руководящие принципы, чтобы каждый сотрудник знал, что делать. Требования следующие: привлечение и поддержка высшего руководства в бюджетировании, реалистичная организационная структура, с привлечением руководителей центров ответственности во всех аспектах бюджетирования.

Бюджет, ведущий к росту эффективности деятельности компании, — это бюджет, который раскрывает происхождение цифр, отказываясь от дополнительных бюджетов, дополняя финансовые данные операционными элементами и интегрируя в процессе подготовки бюджетов дополнительные анализы. Важная роль в осуществлении бюджетного контроля отводится адекватной учетно-информационной системе, позволяющей точно и своевременно отчитываться о достигнутых результатах по сравнению с прогнозами и соотносить учет расходов и доходов с ответственностью [5].

Бюджетный период следует рассматривать не как время для расчетов, а как время, когда принимаются решения. Перегрузку сложных расчетов следует избегать любой ценой, ограничивая шаги бюджетирования и устанавливая точные процедуры составления бюджета, процедуры, которые должны быть известны всем участникам бюджетного процесса [7].

Для того чтобы бюджетная система способствовала повышению эффективности деятельности компании представляется необходимым построение системы интерактивного планирования и использования долгосрочного бюджета для артикуляции долгосрочного с краткосрочным. Также важно гибкое управление бюджетами, позволяющее при необходимости пересматривать бюджеты. Постепенное улучшение бюджета достигается за счет гибкого бюджета. Подготовленный к дальнейшему использованию производственных мощностей бюджет учитывает возможные колебания в периоде, на который составляется бюджет, адаптируется к прогнозируемым изменениям, которые могут произойти в объеме деятельности предприятия. Он становится важным инструментом управления, как с точки зрения контроля и анализа ведения бизнеса, так и с точки зрения знания причин отклонений.

Интеграция бюджетирования и бюджетного контроля в систему обработки данных для обеспечения скорости и гибкости становится необходимым условием эффективного бюджета.

Фундаментальные принципы бюджетного управления.

I. Бюджетное управление наиболее эффективно при охвате всех уровней организационной структуры управления. Качественная система бюджетного управления открыта и доступна для всех сотрудников, ответственных за процессы, связанные с бюджетом. Такой подход позволяет существенно повысить не только вовлеченность кадров в бюджетный процесс, но и персональную ответственность менеджеров, благодаря возложенным на них полномочиям по принятию решений и параллельной ответственности за результаты работы [8]. Вместе с этим, благодаря возникающим центрам бюджетирования, которые позволяют, как детально прорабатывать, корректировать и контролировать ход исполнения бюджетов, так и упростить сам процесс бюджетного управления, и бюджетирование в целом как систему. Помимо этого, бюджетное управление организацией с большим количеством организационных подуровней, отвечающих за достижение целей, позволяет создать систему рациональной мотивации, которая завязана на общей результативности компании в части финансовой деятельности.

II. Бюджетное управление — это инструмент планирования достижения конкретных целей. Система бюджетного управления не сможет стать инструментом, обеспечивающим выполнение стратегических целей, без их формирования и документирования. В такой связке возникает зависимость стратегических целей, планов их достижения, процессов, направленных на результат, и ресурсов [9].

III. Качественное бюджетное управление — сбалансированное бюджетное управление. Руководство предприятия до разработки системы бюджетного управления и до составления какого-либо бюджета вообще должно утвердить план финансовых показателей и индикаторов, в которых будет выражаться оценка эффективности работы предприятия и, соответственно, бюджетного управления. Метрики бюджетной системы управления — это значения стратегических целей и задач, конкретизированные в данной управленческой системе. Показатель всегда должен отражать конкретную

цель [10]. Таким образом, за конкретный временной период достигается взаимосвязанность и сбалансированность бюджетного управления.

IV. Непрерывность бюджетного управления. Планы, вне зависимости от степени их конкретизации, очень быстро теряют актуальность без внесения в них операционных изменений [11]. Планы формируются на основе текущей информации, которая есть в наличии у менеджмента, а любое происходящее в бизнесе изменение вносит коррективы в эту информацию. Отсюда появляется возможность того, что план, составленный сегодня, может быть совершенно не актуален послезавтра. Система бюджетного управления позволяет решать эту проблему без особых усилий благодаря своей непрерывности: планирование и корректировка планирования происходят постоянно. Можно сказать, если существует разрыв из-за того, что план положили в долгий ящик, тогда системы бюджетного управления у вас просто нет. Если же любое изменение, например, при поступлении новой информации или смене позиции менеджмента по какому-либо вопросу, вносит оперативные коррективы в бюджет, значит, бюджетное управление предприятием осуществляется правильно [12]. Непрерывность планирования важнее, чем изначальное составление самого плана. Постоянный мониторинг, а правильное будет сказать — непрерывная работа менеджмента в области актуализации информации бюджетного типа, обеспечивает выработку эффективных и согласованных процессов работы подразделений.

V. Бюджетное управление распространяется на все сферы деятельности компании. С точки зрения менеджмента невозможно построить качественную систему бюджетного управления и эффективно использовать все преимущества бюджетного управления, если в бюджетном процессе есть пробелы. Имеется в виду, распространение бюджетного управления и бюджетного процесса на все подразделения, отделы, процессы и сферы деятельности. Если некоторые субъекты подчиняются одним правилам, а некоторые — другим, то единства управления не достичь, что, в свою очередь, приведет к разнице стандартов, параметров и метрик. Поэтому бюджетное управление как система должна представлять собой не что иное, как равнозначно распространенный управленческий бюджетный процесс, который содержит этапы планирования, исполнения, анализа, регулирования и корректировок.

Как строить систему бюджетного управления — зависит только от менеджмента организации. Конечно, при этом можно ориентироваться на практические рекомендации, статьи и книги, изданные в большом количестве, но реализация этой задачи зависит в основном от «внутренней кухни», поскольку лежит в такой индивидуальной для каждой компании сфере, как процесс управления. Но, несмотря на относительную свободу в выборе самого способа построения системы бюджетного управления, необходимо помнить о базовых составляющих структуры, не использовать которые при формировании качественной модели нельзя.

Главными блоками системы бюджетного управления являются: финансовая оргструктура — бюджетная структура — регламенты бюджетного управления.

Финансовая оргструктура — это совокупность и система взаимосвязанных центров финансовой ответственности, которая регламентирует их организационное положение и взаимосвязи. Сами центры финансовой ответственности могут отличаться различной степенью детализации, но зачастую обладают либо функцией аккумуляции дохода, либо расходом ресурсов предприятия. Соответственно их эффективность измеряется величиной фактических затрат или полученных доходов от деятельности. К примеру, классическое «доходное» подразделение — сбыт, а за затраты и их нормативность несет ответственность, например, «производственный». Бюджетная структура — это совокупность всех бюджетов, которые приняты и регулярно используются в работе организации.

Регламенты и методология — совокупность норм и правил, закрепленных в нормативной документации, понятных и доступных персоналу компании, направленных на регулирование бюджетного управления предприятия. В теории они определяют и трактуют различные вопросы и принципы бюджетного управления организации в конкретной фирме, а на практике зачастую отражают также порядки согласований и взаимодействий по сложным участкам бюджетной деятельности. Обычно состав нормативных документов, регламентирующих бюджетное управление организации, разрабатывается индивидуально под задачи конкретной компании. Но базовый состав документации практически во всех случаях идентичен и соответствует общепринятой практике.

Регламент работы финансового блока компании определяет порядки, нормы и правила, утвержденные для работы финансовой структуры компании. Регламент бюджетного управления регулирует вопросы бюджетного взаимодействия. Регламент планирования и финансового анализа определяет

порядок планирования для подразделений компании, закрепляет утвержденные методы оценки и значения результативности.

Формирование структуры бюджетного управления на предприятии — одна из самых трудновыполнимых и длительных управленческих задач, требующая крупных вложений внутренних ресурсов компании, а зачастую, и значительных инвестиций. Для ее выполнения компании обычно привлекают профессиональных консультантов, которые в значительной мере облегчают внедрение бюджетного управления и не позволяют парализовать процессы, связанные с основным бизнесом компании. Помимо этого, внешние консультанты гарантируют, что процесс внедрения практики бюджетного управления будет характеризоваться оптимальным соотношением затраченных ресурсов и времени за счет использования наработанных бюджетных методик и проверенных схем.

Всем известно, что цели и задачи бюджетного управления состоят в обеспечении руководства информацией для принятия обоснованных управленческих решений; координации участников управленческих процессов для достижения стратегических целей; вовлечении менеджеров в процессы планирования и контроля, повышении их заинтересованности в результатах работы. Для формирования объектов управления необходимо выделить центры ответственности, разработать регламенты взаимодействия подразделений в системе бюджетирования и т.д.

Итак, бюджетирование — это планирование финансовой деятельности организации на основе принимаемых бюджетов.

Основная суть системы бюджетного управления любым предприятием заключается в объединении ключевых процессов, способных влиять на эффективность компании, в единый управленческий инструмент. Основная миссия бюджетного управления как раз и заключается в создании на предприятии технологии, которая позволит менеджменту и руководителям фирмы реализовывать взаимосвязанные процессы планирования, контроля и анализа бизнеса при помощи иерархии определенных бюджетов.

Бюджет — это многоуровневый финансовый план, который отражает реальную картину жизни фирмы и ее перспективы через набор финансовых показателей и метрик, применимых к конкретному разделу бюджета.

Главные признаки эффективности работающего бюджета предприятия легко сформулировать:

- запланированы ресурсы компании;
- имеется надежная информация для прогноза финансового состояния;
- благодаря бюджету фирма реализует производственные задачи;
- менеджмент регулярно сравнивает планы и факты;
- руководство имеет обоснованные данные для оценки причин возникших отклонений;
- система бюджетного управления позволяет предпринимать обоснованные действия.

Только в таком ключе бюджеты начинают работать и образуют систему бюджетного управления предприятием. Простое наличие каких-то таблиц с цифрами никоим образом не обеспечит работу системы бюджетного управления, поэтому для выстраивания структуры бюджетного управления организацией необходимо соблюдать определенный порядок, сформированный в результате накопленного опыта использования бюджетирования как инструмента управления во многих организациях.

Бюджетирование как управленческая технология включает три важнейшие составные части:

– технологию бюджетирования, которая представляет собой виды и формы бюджетов, систему финансово-экономических показателей как основу построения бюджетов, порядок консолидации отдельных бюджетов в единый сводный бюджет;

– организацию процесса бюджетирования, предусматривающую формирование финансовой структуры предприятия, посредством определения центров финансовой ответственности, бюджетного регламента, этапов бюджетного процесса, графика документооборота, системы внутренних нормативных документов;

– информационные технологии, позволяющие не только разработать различные сценарии будущего финансового состояния предприятия, но и осуществить оперативный сбор, обработку и консолидацию фактических данных, необходимых для бюджетного контроля.

Система бюджетирования представляет собой совокупность таких элементов, как структура бюджетов, процедура формирования, согласования и утверждения бюджетов, контроль их фактического исполнения, нормативная база (нормы, нормативы, лимиты), типовые процедуры и механизмы принятия управленческих решений.

Бюджетный процесс на любом предприятии должен начинаться с разработки проекта сводного бюджета. На этом уровне необходимо оценить производственную программу, ее качественные и количественные параметры, изменения ценовой и кредитной политики, определить производственный потенциал предприятия на основе анализа рациональности использования активов, освоения новых технологий и видов продукции. Далее проект бюджета должен пройти процедуру согласования и утверждения высшим органом управления. По итогам бюджетного периода следует провести анализ исполнения бюджета, выявить отклонения, объяснить их причины, принять необходимые управленческие решения.

Система бюджетного управления положительно влияет на кадровый состав компании. Очевидно, что слабый персонал, не вовлеченный и лично не заинтересованный в результативности бизнеса, вполне естественно покинет структуру, которая начнет предъявлять повышенные требования к самоорганизации и ответственности за работу. При этом фактически весь оставшийся персонал компании при переходе на модель бюджетного управления пройдет через трансформацию узких специалистов в ответственных сотрудников, имеющих право на принятие решений и анализа своих действий, наравне с возможностью оценки деятельности компании в целом. Это, в свою очередь, способствует не только повышению текущей эффективности компании в целом за счет оптимизации кадровой структуры, но, в частности, также благоприятствует росту профессиональной квалификации персонала и, конечно, статуса работника.

Довольно сложно перечислить все преимущества бюджетной системы управления на предприятии. Бюджетирование как инструмент управления должен и совершенно точно будет внедряться в новых компаниях, которые по своей внутренней природе ориентированы на эффективность. Бюджетный метод управления позволяет в ежедневном режиме не только управлять продуктивностью фирмы, но и способствует росту финансовой грамотности линейного персонала за счет бюджетной работы на своих участках. Вместе с этим развиваются и общая финансовая дисциплина в компании, самоконтроль и внутренний аудит финансовых процессов, которые вместе способствуют повышению обоснованности и качества принимаемых управленческих решений, помогают совершенствовать систему оперативного контроля ресурсов, затрат и резервов, добавляют компании стоимости и помогают ей вести стабильный прогнозируемый бизнес. Но вместе с этим система бюджетного управления не является «лекарством» от всех болезней. Ее внедрение ничего не гарантирует компании, если ее внутренняя политика не согласована и не органична. Система бюджетного управления не может эффективно работать, если остальные процессы в организации представляют собой «броуновское движение». Поэтому, принимая решение о переходе на эффективное бюджетное управление организацией, менеджмент должен четко понимать, что компания к этому внутренне готова. При этом переход к бюджетному управлению не должен быть сам по себе конечной целью. Конечная цель этого процесса — формирование непрерывной системы квалифицированного и согласованного финансового управления, основой которого является модель бюджетного управления. Сопутствующими задачами бюджетного процесса станут высокое качество менеджмента, понятность процессов, увеличение эффективности, личная вовлеченность персонала и рост результативности бизнеса.

#### Список литературы

- 1 Samuelsson J. Formal accounting planning in SMEs: The influence of family ownership and entrepreneurial 104 orientation / J. Samuelsson, J. Andersén, T. Ljungkvist, C. Jansson // *Journal of Small Business and Enterprise Development*. — 2016. — № 23. — P. 691–702. doi:10.1108
- 2 Réka C.I. Traditional budgeting versus beyond budgeting: A literature review. / C. I. Réka, P. Ștefan, C.V. Daniel // *Annals of the University of Oradea. Economic Science Series*. — 2014. — № 23. — P. 573–581.
- 3 Radu Mariana. «The budgetary process – reason for dissatisfaction» / Mariana Radu // *Annals of the University of Petrosani. Economics*. — 2011. — Vol XI, part. IV. — P. 255–262.
- 4 Jensen Michael C. «Corporate Budgeting Is Broken — Let's Fix It» / Jensen, Michael C. // *Harvard Business Review*. — 2001. — Vol. 79. — P. 94–101.
- 5 Radu Mariana. «A general look at the budget control» / Mariana Radu // *Valahian Journal of Economic Studies*. — 2013. — Vol. 4(18). — No. 1. — P. 41–48.
- 6 Grigore Aurelia. «Towards an operational and foreseeable administration accounting» / Aurelia Grigore, Mariana Radu // *Internal Auditing and Risk Management*. — 2011. — No. 2 (22). — 73–80.
- 7 Bouquin Henri. «Du contrôle de gestion au pilotage». / Henri Bouquin // *Expansion Management Review*. — 2015. — P. 58–66.

8 Брамшова Е.Ю. Разработка нового подхода к попроектному бюджетному управлению в организации / Е.Ю. Брамшова // Сибирская финансовая школа. — 2012. — № 2 (91). — С. 43–45.

9 Виноградская Н.А. Проблемы использования бюджетных методов в управлении коммерческой деятельностью фирмы / Н.А. Виноградская // Экономика, менеджмент и сервис: современный взгляд на актуальные проблемы: сб. науч. тр. — 2018. — С. 16–22.

10 Гиниятова Л.Р. Современные подходы к бюджетному управлению промышленными организациями / Л.Р. Гиниятова // Синергия наук. — 2018. — № 22. — С. 256–264.

11 Казакова Н.А. Оперативное управление финансовыми потоками в рамках бюджетной модели управления / Н.А. Казакова, Е.А. Хлевная // Управленческий учет. — 2015. — № 12. — С. 99–106.

12 Ревко О.И. Бюджетирование и бюджетное управление в организации / О.И. Ревко // Вест. совр. исслед. — 2018. — № 4.2 (19). — С. 507–509.

М.С. Аймурзинов, Г.С. Баймухамедова, М.Ф. Баймухамедов

### Бюджетті басқару жүйесін құру

Бюджеттеу жүйесін құру өндірістік кәсіпорындарды ұйымдастыру мен дамытудың маңызды кезеңі болып табылады. Кәсіпорындағы бюджеттеу жүйесін енгізу ақпараттық автоматтандырылған басқару жүйесін дұрыс конфигурациялауды талап етеді деп ойлау қате. Әрине, бұл күрделі процесс бюджеттің кәсіпорынның ақпараттық қауіпсіздігіне байланысты. Кәсіпорында бюджеттеу жүйесін қалыптастыруда және қолданыстағы бюджеттік басқару жүйесін жетілдірудегі шешуші рольді қаржылық менеджменттің кәсібилігі мен қатысуы жүзеге асырады. Компаниядағы толыққанды бюджеттік жүйеге және бюджет менеджменті жүйесіне көшу ұйымның құрылымдық өзгерісі болмағандықтан, мүмкін емес, себебі бюджетті тиімді басқару жүйесін құру басшылықпен қызметкерлердің маңызды, тексерілген, үйлестірілген және бағдарланған жұмысын талап етеді. Бюджет негізгі басқару құралы болып табылады. Бүгінде барлық кәсіпорындар мен ұйымдардың бюджетті құратыны анықталды. Зерттеудің мақсаты — шаруашылық субъектілерінің бюджеттік жүйесінің тиімділігін арттыру жөніндегі шешімдерді табу. Мақаланың бірінші бөлігінде кәсіпорындарда бюджетті және бюджеттік бақылауды жүзеге асырудың артықшылықтары көрсетілген. Мақалада теріс аспектілерді шектеу және тиімді бюджеттік жүйеге қолжеткізу үшін қажет шаралармен іс-шаралар ұсынылып, бюджет өнімділікті кеңірек қарауға ықпал ететін басқару құралы ретінде қарастырылды.

*Кілт сөздер:* бюджетті басқару, бюджеттеу, бюджет, ресурстар, бюджеттік бақылау, бизнес, басқару, бюджеттік кезең, жоспарлау.

M.S. Aimurzinov, G.S. Baimukhamedova, M.F. Baimukhamedov

### A budget management system construction

The construction of a budgeting system is an extremely important stage in the organization and development of a manufacturing enterprise. You should not assume that the introduction of a budgeting system in an enterprise will only require appropriate configuration of an information automated enterprise management system. Of course, much but not everything depends on the information security of the enterprise in this complex process of budgeting. The decisive role in the formulation of the budgeting system and the improvement of the existing budgeting system in an enterprise is played by the professionalism and involvement of financial management. The transition to a full-fledged budgeting system in the company and the budget management system is impossible without a serious structural change throughout the organization, since setting up an effective budgeting system requires that management and employees have serious, verified, coordinated and focused work. Budget is a key management tool. The purpose of this study is to find solutions to improve the efficiency of the budget system within economic entities. The first part of the article highlights the benefits of implementing budgets and budget control in enterprises. The article proposes measures and actions that need to be taken to limit negative aspects and achieve an effective budget system so that the budget is considered as a management tool that integrates into a wider review of performance.

*Keywords:* budget management, budgeting, budget, resources, budget control, business, management, budget period, planning.

### References

1 Samuelsson, J., Andersén, J., Ljungkvist, T., & Jansson, C. (2016). Formal accounting planning in SMEs: The influence of family ownership and entrepreneurial 104 orientation. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 23, 691-702. doi:10.1108

- 2 Réka, C. I., Ștefan, P., & Daniel, C. V. (2014). Traditional budgeting versus beyond budgeting: A literature review. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, 23, 573-581.
- 3 Radu, Mariana (2011). «The budgetary process – reason for dissatisfaction». *Annals of the University of Petrosani, Economics, Vol XI, part. IV*, 255-262.
- 4 Jensen, Michael C. (2001). «Corporate Budgeting Is Broken — Let's Fix It». *Harvard Business Review*, Vol. 79, 94-101.
- 5 Radu, Mariana. (2013). «A general look at the budget control». *Valahian Journal of Economic Studies*, Vol. 4(18), No. 1, 41-48.
- 6 Grigore, Aurelia, & Radu, Mariana (2011). «Towards an operational and foreseeable administration accounting». *Internal Auditing and Risk Management*, No. 2 (22), 73-80.
- 7 Bouquin, Henri (2015). «Du contrôle de gestion au pilotage». *Expansion Management Review*, 58-66
- 8 Bramshova, E.U. (2012). Razrabotka novoho podkhoda k poproektnomu budzhetnomu upravleniiu v orhanizatsii [Development of a new approach to project budget management in an organization]. *Sibirskaiia finansovaia shkola - Siberian Financial School*, 2, 43-45 [in Russian].
- 9 Vinogradskaya, N.A. (2018). Problemy ispolzovaniia budzhetnykh metodov v upravlenii kommercheskoi deiatelnosti firmy [Problems of the use of budgetary methods in the management of a company's commercial activity]. *Ekonomika, menedzhment i servis: sovremenniyi vzgliad na aktualnye problemy: sbornik naushnykh trudov - Economics, management and service: a modern view on current problems: a collection of scientific papers*, 16-22 [in Russian].
- 10 Hiniytova, L.P. (2018). Sovremennye podkhody k budzhetnomu upravleniu promyshlennymi orhanizatsiiami [Modern approaches to the budget management of industrial organizations]. *Sinerhiia nauk - Synergy of Sciences*, 22, 256-264 [in Russian].
- 11 Kazakova, N.A., & Hlevnaya, E.A. (2015). Operativnoe upravlenie finansovymi potokami v ramkakh budzhetnoi modeli upravleniia [Operational management of financial descendants within the budget management model]. *Upravlencheskii uchet – Management Accounting*, 12, 99-106 [in Russian].
- 12 Revko, O.I. (2018). Budzhetirovanie i budzhetnoe upravlenie v orhanizatsii [Budgeting and budget management in organizations]. *Vestnik sovremennykh issledovaniy – Bulletin of contemporary research*, 4.2, 507-509 [in Russian].