

Научная статья

Original article

УДК 33

doi: 10.55186/2413046X\_2023\_9\_3\_131

**БЮДЖЕТИРОВАНИЕ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ  
ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРОМЫШЛЕННОЙ  
ОРГАНИЗАЦИИ**

**BUDGETING AS A TOOL FOR INCREASING EFFICIENCY ACTIVITIES  
OF AN INDUSTRIAL ORGANIZATION**



**Панфилова Елена Евгеньевна**, кандидат экономических наук, доцент кафедры «Управление промышленными организациями», Государственный университет управления, г. Москва

**Panfilova Elena Evgenevna**, PhD (Economy), associate professor of the chair “Management of industrial organizations”, State University of Management, Moscow

**Аннотация.** В статье представлено влияние процессов бюджетирования на эффективность деятельности организации. Определены виды нотаций, используемых на практике для описания процессов формирования и корректировки бюджетов. Выделена взаимосвязь между основными видами бюджетов в компании. Выявлены этапы построения системы бюджетирования в диверсифицированной организации. Уточнено содержание регламентов в системе бюджетирования, а также их место и роль в системе управления доходами и затратами. Рассмотрена взаимосвязь

сценарного планирования в компании при разработке стратегии с различными видами бюджетов.

**Abstract.** The article presents the impact of budgeting processes on the efficiency of an organization. The types of notations used in practice to describe the processes of formation and adjustment of budgets are determined. The relationship between the main types of budgets in the company is highlighted. The stages of building a budgeting system in a diversified organization have been identified. The content of regulations in the budgeting system, as well as their place and role in the income and cost management system, have been clarified. The relationship between scenario planning in a company when developing a strategy with various types of budgets is considered.

**Ключевые слова:** бюджет, бизнес-модель, планирование, проект, этап

**Keywords:** budget, business model, planning, project, stage

### **Введение**

Финансовые инструменты планирования и управления являются одним из действенных способов повышения эффективности деятельности компании после того, как ключевые бизнес-процессы формализованы и регламентированы. Базовая конкурентная стратегия предполагает, что для всех структурных подразделений организации сформированы ключевые показатели эффективности, установлены лимиты на финансирование проектов, а также существует корпоративная регламентная отчетность. Однако, вопросы влияния принятых нотаций для описания бизнес-процессов на построение системы планов и бюджетов изучены недостаточно глубоко. Актуальность темы бюджетирования также определяется необходимостью развития организаций не только в условиях неопределенности, но и существенно ограниченных ресурсов.

#### **1. Нотации для описания процессов бюджетирования в организации**

Управленческие бизнес-процессы тесно связаны с остальными процессами в организации, поэтому процедура их выявления не может быть

применена только к одному их виду. Если появляется основной бизнес-процесс, то возникают соответствующие ему управленческие, вспомогательные, обеспечивающие. Количество бизнес-процессов в промышленной организации зависит от множества факторов, среди которых могут быть: виды продукции и услуг, особенности в требованиях к продукции различных групп потребителей, выбор поставщиков и ресурсов. В связи с этим необходимо рассмотреть, как моделируется вся процессная система, включая составление бюджетов

Для моделирования процессной системы в организации может быть взята референтная модель схожей организации, либо необходимо сформировать модель с нуля самостоятельно. К референтным моделям принято относить следующие:

- универсальная модель процессов ОВМ от Oracle. Процессы выделяются по видам деятельности, которые отражены в IT-решениях Oracle, при декомпозиции процесса отдельные операции могут выполняться сотрудниками из разных подразделений компании;
- 8-процессная модель от консалтинговой компании «BKG Profit Technology» выделяет только 8 процессов, поэтому для крупной организации такой подход не всегда приемлем;
- 13-процессная модель ИСО/МЭК/ТО 15504, в рамках которой существует общий классификатор процессов для различных отраслей APQC (PCF). В нем для 13 предметных областей выделено свыше 1000 межотраслевых бизнес-процессов;
- модель, в основе которой лежат требования стандартов управления качеством ISO 9000;
- отраслевые референтные модели (для банков, производственных, логистических компаний);
- модель Августа-Вильгельма Шеера, в которой особое внимание уделяется логистике заказов и разработке нового продукта;

– модель Майкла Портера, в которой за основу взята цепочка создания стоимости, в рамках которой выделяются основные (логистика, операции, исходящее материально-техническое обеспечение, маркетинг и продажи, послепродажное обслуживание) и поддерживающие (инфраструктура, управление человеческими ресурсами, разработка технологий, материально-техническое снабжение) процессы. Каждое звено цепочки (каждый бизнес-процесс) добавляет продукту/услуге ценность.

Не все референтные модели выделяют в отдельную группу управленческие бизнес-процессы. Это связано с тем, что данные модели сильно унифицированы, поэтому необходима их доработка для каждого предприятия индивидуально. Современные специалисты отдают предпочтение наглядному представлению бизнес-процессов, используя нотации. *Нотация* – это совокупность символов: геометрических фигур, элементов, стрелок, обозначений, понятных интуитивно и без специальной подготовки [1]. Главная цель нотаций – визуализировать бизнес-процессы наиболее понятным способом с помощью графического изображения. Главное преимущество перед текстовым или табличным описанием бизнес-процессов – это их наглядность.

1. *Нотации IDEF*. Это совокупность нотаций, различающихся по порядковым номерам – IDEF0, IDEF1, IDEF2 и т.д. Первая нотация IDEF появилась в военной промышленности США в 1980-х годах. В структуре различают прямоугольники, обозначающие действие, и стрелки, обозначающие ресурсы, исполнителей, информацию. Нотация подходит для линейных последовательных процессов, так как если появляются развилки, то схема значительно усложняется для понимания. Процессы, находящиеся слева или выше, являются главенствующими для тех, что справа или ниже. Данная модель является первой, базовой, однако ей все реже пользуются в силу функционального устаревания.

2. *Нотация EPC*. Основана на нотации IDEF3 и представлена в виде алгоритма. На одной схеме данной нотации можно увидеть не только порядок выполняемых процессов, но и события, которые управляют его развитием, документы, информационные системы, ресурсы, персонал. Однако, в ней отсутствуют типы событий (сообщение, событие времени), разделение информационных потоков от рабочих, а также распределение ролей. Данные недостатки значительно затрудняют диагностику бизнес-процесса в организации.

3. *Нотация BPMN 2.0*. По мнению специалистов, данная нотация является самой удобной, гибкой и наглядной. Преимущество заключается в том, что на схеме отражаются так называемые «дорожки», показывающие исполнителей процессов и взаимодействие между ними. Нотация также учитывает недостатки предыдущих и имеет широкий набор символов и возможность создания собственных, что позволяет адаптировать схему под индивидуальный бизнес-процесс организации. Кроме того, в BPMN возможно построение как последовательных, так и параллельных процессов, а также возможность указания типа события (начальное, конечное, промежуточное, сообщение, время, отмена, сигнал, прекращение и другие), типа задач (сервисная, пользовательская, ручная, сценарная), маркеров действий (маркеры цикла, компенсации, многоэкземплярный), логических операторов (исключающий «или», «и», неисключающий «или»).

После того, как все бизнес-процессы определены, описаны и наглядно представлены, работа с бизнес-моделью промышленной организации не заканчивается. В процессе развития компании, ее сотрудников, изменения внешней среды меняются и бизнес-процессы, в связи с чем их необходимо актуализировать и совершенствовать для повышения эффективности деятельности.

## **2. Сущность и содержание понятия «бюджетирование»**

Постоянное стремление к повышению эффективности деятельности для извлечения большей прибыли – это отличительная особенность каждой коммерческой организации. Не существует такого предприятия, которое не имело бы «узких мест», не требующих преобразований. Для нахождения таких проблем должен осуществляться систематический контроль и учет. Общепринято, что бюджетирование представляет собой основной инструмент управления организацией, так как его основная цель – повышение результативности деятельности как отдельных функциональных подразделений, так и компании в целом. Целесообразно рассмотреть этот инструмент более детально, так как в процессе составления бюджета в промышленной организации проводится анализ и корректировка ценовой, кредитной политики, политики управления запасами, персоналом, выявляются риски и оцениваются возможные последствия при принятии управленческих решений.

Плановая экономика, существовавшая в советское время, сменилась рыночной. Со сменой условий деятельности возникла проблема перестраивания управления организациями под новые условия. Так, планирование как инструмент управления предприятием приобрело новый смысл. Централизованная экономика отличается отсутствием дефицита сырья и материалов, стабильным спросом на продукцию, государственным инвестиционным планом и установлением цен. В связи с этим функции планирования на предприятиях были слабо развиты. Западные ученые придерживаются совсем иной точки зрения, а именно, что современные трактовки бюджетирования устарели, а теоретические основы не успевают за меняющейся тенденцией. К таким ученым относятся Хоуп Дж., Фрейзер Р. Сторонников этой теории меньшинство в России, так как отечественное бюджетирование имеет непродолжительную историю и данный метод еще только находится на этапе внедрения во многих компаниях [2].

В России до сих пор не все управленцы понимают, зачем внедрять систему бюджетирования, если есть планово-экономический отдел, который рассчитывает плановые экономические показатели деятельности. Однако стоит учитывать, что планово-экономический отдел не способен осуществлять взаимодействие со всеми подразделениями, цехами, складами и разрабатывать для них планы с учетом специфики. Следовательно, без бюджетирования нет системности планирования и контроля. Технология бюджетирования решает данную проблему, опираясь на маркетинговый план, и в результате складывается единая картина бизнес-процессов компании.

Бюджетирование предназначено для: обеспечения производственно-коммерческого процесса необходимыми денежными ресурсами; своевременного отказа от низкорентабельных и убыточных направлений деятельности; снижения издержек на контроль со стороны инвесторов и кредиторов; оптимального для определенного масштаба производства соотношения переменных и постоянных затрат. Главная цель бюджетирования – повышение финансово-экономической эффективности и финансовой устойчивости предприятия с помощью координации усилий всех функциональных отделов на достижение желаемого результата, определенного в количественной форме. Внедрение системы бюджетирования дает предприятию ряд преимуществ:

- достоверно прогнозировать финансово-хозяйственную деятельность;
- своевременно обнаруживать наиболее узкие места в системе менеджмента, используя инструменты многовариантного анализа;
- в оперативные сроки просчитать возможность отклонений от проработанного плана и экономические последствия при помощи финансовых моделей и принять эффективное управленческое решение;
- скоординировать работу структурных подразделений и служб на достижение поставленной цели;

– повысить управляемость компании за счет оперативного контроля отклонений факта от плана и своевременного принятия решений.

Бюджетирование имеет отличительную особенность, определяющую необходимость его применения. Особенность заключается в том, что оно позволяет не только определить желаемые финансовые показатели на плановый период, но и осуществить детальное планирование по каждой функциональной зоне или структурному подразделению. При этом инструмент бюджетирования воплощает стратегию организации, цели и задачи в деятельности отделов. Стоит отметить, что далеко не в каждой организации сотрудники понимают, какой вклад они или их подразделение могут внести в реализацию разработанных руководством программ. Бюджетирование не ограничивается разработкой плановых и фактических бюджетов, оно нацелено на осуществление контроля исполнения плана и заблаговременное выявление отклонений для принятия оперативных решений по их устранению.

К перечисленным преимуществам бюджетирования можно также отнести разграничение ответственности между руководителями разных направлений и ступеней иерархии управления: каждый из них контролирует выполнение своего бюджета и отслеживает вклад в результаты деятельности всей компании. Такое разграничение открывает возможности для отслеживания эффективности по направлениям деятельности и построения эффективной системы мотивации сотрудников, чьи подразделения выполнили или перевыполнили бюджет. Бюджетирование также позволяет прогнозировать обеспеченность предприятия запасами, денежными средствами, персоналом, оборотными и внеоборотными активами.

Следует отличать понятие бюджета от понятия бюджетирования. Бюджет представляет собой документ, отражающий количественные показатели хозяйственной деятельности. В свою очередь, бюджетирование



подразумевает непрерывный процесс составления и исполнения бюджетов и принятия оперативных решений.

### **3. Функции бюджета**

Основные функции бюджетов в промышленной организации можно свести к следующему:

1. Планирование операций. Выстраивается путь для достижения стратегических целей организации.
2. Координация и согласованность. Организация совместной работы подразделений и понимания ими намеченных планов.
3. Стимулирование. Все менеджеры должны принимать активное участие в разработке и реализации бюджетов в зоне своей ответственности.
4. Контроль текущих операций и процессов. Обеспечение дисциплинированного соблюдения бюджета.
5. Оценка. Выявление отклонений от бюджетов в результате сравнения фактического и планового бюджетов и определение степени влияния отклонений на целевые показатели.
6. Обучение. Получение менеджерами новых знаний по детальной работе своих подразделений.

В настоящее время становится популярна концепция контроллинга, направленная на изучение и внедрение в организации эффективной системы осуществления контроля. Бюджетирование в данной концепции является ценным источником информации и инструментом. С помощью бюджетов осуществляется управление по отклонениям от нормативных показателей. Среди таких показателей – чистая и маргинальная прибыль, рентабельность, себестоимость, статьи затрат, объем выручки, производительность и другие. При оперативном управлении возможно даже подсчитать, в плюс или в минус сработало то или иное подразделение за день, неделю, а также через пофакторный анализ определить, что повлияло на результат, выявить ответственных лиц при наличии и быстро среагировать на изменения [3].

Финансовое планирование предназначено для обобщения деятельности через стоимостные показатели, планирования всех доходов и направлений расходования с целью достижения желаемого уровня прибыли. Финансовое планирование является важным элементом корпоративного планового процесса и состоит из:

- анализа инвестиционных и финансовых возможностей компании;
- прогнозирования последствий текущих решений, чтобы избежать неожиданностей и понять связь между текущими и будущими решениями;
- обоснования выбранного варианта из ряда возможных решений;
- оценки результатов, достигнутых компанией, в сравнении с целями, установленными в финансовом плане.

Финансовое планирование подразумевает создание многих видов финансовых планов (бюджетов) в зависимости от задач и объектов планирования. Ориентирами служат различные показатели, например, оборачиваемость задолженностей, денежных средств, рентабельность продаж, собственных источников финансирования, инвестиций; платежеспособность и ликвидность. Отслеживаемые показатели выбираются руководством промышленных организаций самостоятельно в зависимости от специфики деятельности и выбранных приоритетов развития.

#### **4. Классификация бюджетов в организации**

По срокам достижения целей, на которые осуществляется планирование, бюджеты можно разделить на: стратегические (10–15 лет), долгосрочные (5–10 лет), среднесрочные (3–5 лет), краткосрочные (2–3 года) и оперативные (на 1 год). Разумеется, в современных нестабильных условиях, чем дольше срок планирования, тем ниже достоверность показателей. Стратегический бюджет должен основываться на показателях долгосрочного бюджета, долгосрочный – на показателях среднесрочного и так далее по нисходящей. В результате исполнение каждого бюджета влияет на следующий, приближая или отдаляя организацию от стратегических целей.

*Виды бюджетов по механизму разработки:*

1. *Сверху вниз.* Бюджеты разрабатываются на верхнем уровне управления и спускаются структурным подразделениям. Данный метод не всегда оправдывает себя, так как высшее руководство не всегда имеет верное представление о специфике деятельности каждого направления и декомпозиция бюджета может быть неправильно распределена. Кроме того, сотрудники могут выражать недовольство из-за недостижимости поставленных целей.

2. *Снизу вверх.* Каждое подразделение разрабатывает свой бюджет на основе прошлогодних бюджетов с учетом приращения показателей и отдает его на согласование и утверждение руководству. Данный метод особенно распространен в России в связи с нестабильностью экономики. К недостаткам такой схемы можно отнести длительное согласование на верхнем уровне, риск отклонения бюджетов по причине несоответствия показателей представлениям руководства или наоборот, утверждения неэффективных бюджетов по причине нежелания высшего звена углубляться в подробности документа.

3. *Метод встречных потоков.* Данные бюджеты наиболее эффективны для организации, так как они позволяют избежать негативных проявлений предыдущих видов бюджетов. Бюджеты сначала спускаются сверху вниз, но в процессе реализации корректировки выполняются непосредственно центрами ответственности и новые бюджеты представляются руководству. Однако применение такого типа составления бюджетов затрачивает много времени и трудовых ресурсов.

В научных источниках выделяют также и другие виды бюджетов:

1. *Постатейный.* Предполагается, что для каждой статьи определяется конкретная сумма, которая не может быть увеличена, даже если удалось сэкономить на других затратах. Такой механизм присущ правительственным

органам, а также организациям, в которых существенно ограничиваются полномочия линейных руководителей.

2. *С истекающим сроком действия.* Такие бюджеты нацелены на полное использование выделенных средств без переноса остатка на следующий период с целью регулирования объемов финансирования тех или иных направлений. К недостаткам данного вида бюджетов относится неравномерность распределения затрат во времени, так как для предотвращения урезания бюджета на следующий период менеджеры в конце отчетного периода за короткий срок стараются использовать все имеющиеся средства.

3. *Гибкий.* К гибким относятся бюджеты, которые зависят от определенного показателя (например, объем продаж).

4. *Скользкий (переходный).* Бюджет составляется с распределением по временным интервалам внутри планового периода (например, на пять лет с распределением по годам). По окончании каждого года плановый период передвигается вперед на один интервал так, что горизонт планирования сохраняется неизменным. Необходимо вносить уточнения и изменения в план с учетом изменений внешней и внутренней сред организации, а также результатов работы в истекшем периоде.

5. *Статичный.* В противовес гибким, статичные бюджеты не предусматривают привязку к показателю, а все статьи самостоятельны.

6. *С нулевым уровнем.* Каждый такой бюджет составляется «с нуля» на каждый период. К его недостаткам относится трудоемкость процесса составления нового бюджета.

7. *Преемственный.* В отличие от бюджетов с нулевым уровнем шаблон преемственного бюджета с прошлого периода переносятся на следующий. В случае появления новых строк придется переделывать и бюджеты предыдущих периодов, а также есть риск появления нулевых строк, которые в другом бюджете можно оптимизировать.

Основной (главный) бюджет объединяет в себе планы всех направлений деятельности, а в первую очередь – производственное и маркетинговое. Он нацелен на реализацию планов руководства и является ориентиром для всей организации. Составление основного бюджета включает в себя составление операционного и финансового бюджетов [4]. Сначала составляется *операционный бюджет*. Он состоит из следующих планов:

- Бюджет продаж. Специалисты отдела маркетинга определяют, какой товар будет востребован на рынке, в каком объеме и по какой цене. На основе этих данных руководство составляет бюджет продаж.
- Бюджет производства. Рассчитывается количество продукции, которую надо произвести для исполнения бюджета продаж.
- Бюджет запасов готовой продукции. Определяется необходимый объем запасов готовой продукции на определенный срок (месяцы, кварталы) во избежание нехватки производственной мощности в определенный период времени для исполнения бюджета продаж.
- Бюджет прямых затрат на материалы. На основе нормативов расхода материалов и запасов на складе рассчитывается необходимое количество материалов для исполнения бюджета производства, а также происходит планирование закупок.
- Бюджет прямых затрат на оплату труда. Определяется потребность в трудовых ресурсах и заработная плата на производстве с учетом прогнозируемой производительности труда и времени работы.
- Бюджет накладных общепроизводственных расходов. Бюджет учитывает остальные затраты, связанные с производством продукции.
- Бюджет производственной себестоимости. На основе вышеуказанных планов строится обобщающий бюджет, включающий все затраты на производстве.

– Бюджет коммерческих расходов. Бюджет учитывает затраты, связанные с реализацией продукции, а именно – транспортировка, хранение, складирование, упаковка и др.

– Бюджет управленческих расходов. Включает в себя остальные неучтенные затраты, в том числе заработную плату управляющего персонала и затраты на обеспечение жизнедеятельности предприятия.

После операционного формируется *финансовый бюджет*, состоящий из:

– Бюджета движения денежных средств (БДД). Отражает движение наличных денежных средств (на расчетном счете и в кассе). Планируются все поступления и расходы.

– Бюджет доходов и расходов (БДР). Разрабатывается на основе операционного бюджета и отражает эффективность деятельности организации в плановом периоде.

– Бюджета баланса (ББ). Плановый бухгалтерский баланс позволяет увидеть планируемое соотношение активов и пассивов организации и планируемые изменения по статьям. В итоге множество видов бюджетов тесно связаны между собой. Схематично взаимосвязь представлена на рисунке 1.



Рисунок 1 – Схема построения бюджетов (составлено автором)

## 5. Внедрение системы бюджетирования в организации

Внедрение системы бюджетирования в промышленной организации имеет следующие этапы (рисунок 2).



Рисунок 2 – Этапы постановки системы бюджетирования

На этапе формирования финансовой структуры разрабатывается модель, позволяющая определить ответственных за исполнение бюджетов и процесс осуществления контроля за исполнением. На втором этапе устанавливаются ответственные за разработку бюджетов менеджеры конкретных звеньев организационной структуры, которым делегируются такие полномочия.

Разработка учетно-финансовой политики необходима для определения правил ведения и консолидации бухгалтерского, производственного и оперативного учета в соответствии с ограничениями, принятыми при составлении и контроле выполнения бюджетов. Регламент планирования закрепляет методологию проведения процедур планирования, контроля, анализа причин отклонений от плана, корректировки бюджетов. На последнем этапе происходит непосредственное составление основного бюджета (операционного и финансового), сценарный анализ и при необходимости корректировка внедренной системы [5].

По мнению специалистов, самым проблематичным и важным этапом внедрения бюджетирования является разработка финансовой структуры. Распределять ответственность сразу между всеми подразделениями не стоит.

В первую очередь необходимо выбрать несколько подразделений, отвечающих за исполнение основных бизнес-процессов, и наделить их статусом центров финансовой ответственности (далее – ЦФО). Это позволит повысить эффективность именно тех подразделений, которые имеют наибольший резерв к оптимизации. В результате этапа планирования проекта должны быть выполнены следующие мероприятия:

- сформирована рабочая группа и утвержден регламент ее работы.
- сформирован бюджетный комитет и утвержден временный регламент его работы.
- осуществлена диагностика существующей системы бюджетирования.
- выдвинуты предложения по совершенствованию существующей системы.
- разработана концепция новой системы бюджетирования.

После второго этапа должны быть достигнуты результаты:

- действующие регламенты бюджетирования.
- действующая финансовая модель.
- разработанные бюджеты на будущий период.
- обучены руководители и специалисты.

В результате внедрения или совершенствования системы бюджетирования в организации должны существовать актуальные документы, регламентирующие весь процесс бюджетирования. От того, насколько детально они будут описывать процессы, зависит успешность мероприятий. Необходимые регламенты и их функции представлены на рисунке 3.





Рисунок 3 – Регламенты системы бюджетирования (составлено автором)

В положении о бюджетировании фиксируются основы процесса бюджетирования, положение о финансовой структуре основывается на предыдущем регламенте и уточняет направленность на мотивацию и стимулирование, ответственность менеджеров. Положение о бюджетном комитете определяет управленческие процессы, направленные на согласование и утверждение разных бюджетов [6]. При постановке системы бюджетирования возникают риски, которые необходимо учитывать и минимизировать:

- неэффективность бюджетирования, которое не исполняет свою основную функцию управления (затраты на внедрение и поддержание функционирования системы могут превышать эффект);
- снижение операционной эффективности из-за отсутствия корректировки других бюджетов при изменении одного;

- завышение или занижение целевых показателей, порождающее несправедливость системы мотивации;
- принятие некорректных решений из-за неправильной интерпретации отчетных данных;
- потеря ликвидности из-за некорректного планирования БДДС и появления просроченной кредиторской задолженности;

При внедрении бюджетирования для минимизации риска непринятия со стороны персонала рекомендуется применять следующие методы:

- информировать персонал компании о статусе проекта внедрения, его необходимости;
- применять систему мотивации для сотрудников, которые участвуют в проекте и которые начинают работать с системой;
- проводить опросы для учета желаний сотрудников, непосредственно связанных с системой бюджетирования, и дорабатывать систему.

Важным фактором, определяющим направления составления всех бюджетов, является сценарное планирование. От того, какой построен прогноз на будущий период, зависят все основные показатели. Существует четыре укрупненных сценария развития:

1. Оптимистичный. Прибыль компании увеличится, значит, необходимо думать о дальнейшем развитии направлений, наборе и обучении персонал.
2. Базовый. Прибыль компании останется на прежнем уровне, поэтому необходимо запланировать оптимизацию процессов или оставить все «как есть».
3. Пессимистичный. Прибыль сократится, в связи с чем необходимо сократить необоснованные затраты.
4. Кризисный. Прогнозируемое значительное сокращение прибыли в будущем требует приостановки не основных проектов и максимального сокращения затрат.

## **Заключение**

Таким образом, бюджетирование играет огромную роль в повышении эффективности деятельности промышленной организации [7]. На процессе бюджетирования строится корпоративный управленческий учет, что помогает компании развиваться в условиях современной экономики. Однако, основную часть затрат (около 50 %) составляют расходы на персонал, поэтому перспективным направлением исследования является изучение возможностей бюджетирования для эйчаров, руководителей службы управления персоналом и Департамента по корпоративным отношениям.

#### **Список источников**

1. Бихузин, А. Х. Бюджетирование в организации: традиционный и современный подходы к построению процесса бюджетирования / А. Х. Бихузин, Л. Ф. Гарипова // ПЛАНИРОВАНИЕ и ПРОГНОЗИРОВАНИЕ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ в НОВЫХ ГЕОПОЛИТИЧЕСКИХ УСЛОВИЯХ : сборник статей по итогам Международной научно-практической конференции, Оренбург, 23 января 2020 года. – Оренбург: Общество с ограниченной ответственностью "Агентство международных исследований", 2020. – С. 16-20. – EDN IZWKST.
2. Боровков, П. С. Энергетика и государственный бюджет: от затратного бюджетирования к программно-целевому бюджетированию / П. С. Боровков // Дайджест-финансы. – 2007. – № 8(152). – С. 2-4. – EDN IADAVR.
3. Вагин, В. В. Инициативное бюджетирование: стратегия развития Вторая Всероссийская конференция по инициативному бюджетированию / В. В. Вагин // Научно-исследовательский финансовый институт. Финансовый журнал. – 2016. – № 6(34). – С. 129-134. – EDN XUVXHP.
4. Орехова, А. А. Бюджетирование в системе управленческого учёта сущность, роль и эффективность автоматизации бюджетирования на предприятии / А. А. Орехова, Ю. И. Михеев // Научные труды молодых ученых, аспирантов и студентов : материалы Всероссийской научно-

практической конференции, посвященной Дню российской науки (с международным участием), Омск, 08 февраля 2012 года. Том Выпуск 9. – Омск: Сибирская государственная автомобильно-дорожная академия (СибАДИ), 2012. – С. 202-206. – EDN YGOZOB.

5. Шангараева, Д. Н. Система бюджетирования на предприятии: методики, этапы внедрения и осуществления бюджетирования / Д. Н. Шангараева, Л. Л. Самигулина // ЭКОНОМИКА, ФИНАНСЫ и УПРАВЛЕНИЕ: ТЕОРИЯ и ПРАКТИКА : сборник научных трудов по материалам III Международной научно-практической конференции, Анапа, 24 октября 2023 года. – Анапа: Общество с ограниченной ответственностью «Научно-исследовательский центр экономических и социальных процессов» в Южном Федеральном округе, 2023. – С. 18-23. – EDN AASLAW.

6. Nurpeissova, A. A. Design and implementation of an automated budgeting system at a mining enterprise: the case of RG Gold LLP / A. A. Nurpeissova, Zh. M. Dyussembekova, A. D. Issayeva // Central Asian Economic Review. – 2023. – No. 5(152). – P. 6-21. – DOI 10.52821/2789-4401-2023-5-6-21. – EDN AXWMXZ.

7. Rustiarini, Ni. W. Fraud in Public Budgeting: Evidence from Indonesia / Ni. W. Rustiarini // Finance: Theory and Practice. – 2023. – Vol. 27, No. 2. – P. 152-161. – DOI 10.26794/2587-5671-2023-27-2-152-161. – EDN FWKOMO.

### References

1. Bikhuzin, A. Kh. Budgeting in an organization: traditional and modern approaches to building the budgeting process / A. Kh. Bikhuzin, L. F. Garipova // PLANNING and FORECASTING SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT in NEW GEOPOLITICAL CONDITIONS: collection of articles based on the results International scientific and practical conference, Orenburg, January 23, 2020. – Orenburg: Limited Liability Company "Agency for International Research", 2020. – P. 16-20. – EDN IZWKST.

2. Borovkov, P. S. Energy and the state budget: from cost-based budgeting to program-target budgeting / P. S. Borovkov // Digest Finance. – 2007. – No. 8(152). – P. 2-4. – EDN IADAVR.
3. Vagin, V.V. Initiative budgeting: development strategy Second All-Russian Conference on Initiative Budgeting / V.V. Vagin // Research Financial Institute. Financial magazine. – 2016. – No. 6(34). – pp. 129-134. – EDN XUVXHP.
4. Orekhova, A. A. Budgeting in the management accounting system, the essence, role and effectiveness of automation of budgeting in an enterprise / A. A. Orekhova, Yu. I. Mikheev // Scientific works of young scientists, graduate students and students: materials of the All-Russian Scientific and Practical conference dedicated to the Day of Russian Science (with international participation), Omsk, February 08, 2012. Volume Issue 9. – Omsk: Siberian State Automobile and Highway Academy (SibADI), 2012. – P. 202-206. – EDN YGOZOB.
5. Shangaraeva, D. N. Budgeting system at the enterprise: methods, stages of implementation and implementation of budgeting / D. N. Shangaraeva, L. L. Samigullina // ECONOMICS, FINANCE and MANAGEMENT: THEORY and PRACTICE: collection of scientific works based on materials III International scientific and practical conference, Anapa, October 24, 2023. – Anapa: Limited Liability Company “Research Center for Economic and Social Processes” in the Southern Federal District, 2023. – P. 18-23. – EDN AASLAW.
6. Nurpeissova, A. A. Design and implementation of an automated budgeting system at a mining enterprise: the case of RG Gold LLP / A. A. Nurpeissova, Zh. M. Dyussembekova, A. D. Issayeva // Central Asian Economic Review. – 2023. – No. 5(152). – P. 6-21. – DOI 10.52821/2789-4401-2023-5-6-21. – EDN AXWMXZ.
7. Rustiarini, Ni. W. Fraud in Public Budgeting: Evidence from Indonesia / Ni. W. Rustiarini // Finance: Theory and Practice. – 2023. – Vol. 27, No. 2. – P. 152-161. – DOI 10.26794/2587-5671-2023-27-2-152-161. – EDN FWKOMO.