

Дружинина Татьяна Алексеевна,
магистрант,
ведущий экономист,
ООО «ЕВРАЗ»
г. Нижний Тагил, Российская Федерация

Юрьева Лариса Владимировна
доктор экономических наук, профессор,
кафедра финансового и налогового менеджмента,
Институт экономики и управления
ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина»
г. Екатеринбург, Российская Федерация

БЮДЖЕТИРОВАНИЕ КАК МЕТОД УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Аннотация:

В статье акцентировано внимание на необходимости повышения эффективности системы управления производственным предприятием в условиях цифровой экономики. В современных условиях необходимо иметь четкое представление о будущем и обладать необходимыми активами, стратегией развития предприятия и производительным работающим персоналом, чтобы достичь эффективности деятельности и поставленных стратегических целей. В статье предоставлен анализ существующего процесса бюджетирования на промышленном предприятии, предложена система обобщающей информации о проблемных моментах и предложены возможные пути их устранения. Рассмотрены основные аспекты управления рисками в рамках управленческого учета, отражающие современные тенденции развития российской экономики.

Ключевые слова:

Управленческий учет, бюджетирование, бюджет, финансовая политика, финансовая деятельность, производственное предприятие, риски.

Управленческий учет является связующим звеном между учетным процессом и процессом управления предприятием, который позволяет формировать достоверную и необходимую информацию для принятия взвешенных и обоснованных управленческих решений, а следовательно, плодотворно формировать и реализовывать финансовую политику производственного предприятия.

Таким образом, если говорить о подходах к определению роли и места бюджетирования на предприятии, можно рассматривать бюджетирование и как инструмент управленческого учета и как метод управления финансовой деятельностью предприятия.

Суть финансовой политики каждого предприятия заключается в построении эффективной системы управления финансовыми ресурсами, обеспечивающей достижение его стратегических и тактических целей [1].

Перечень всех элементов финансовой политики с кратким описанием их предназначения приведен на рис. 1. Важным элементом общего управления финансами на предприятии является бюджетирование.

Процесс бюджетирования является составной неотъемлемой частью финансового планирования, то есть процесса определения будущих действий по формированию и использованию финансовых ресурсов [2].

В тех случаях, когда производственное предприятие является частью холдинговой структуры ведения бизнеса, процесс формирования генерального бюджета наглядно представлен на рис. 2. Каждая из компаний группы формирует свой отдельный пакет бюджетов, включая сводные финансовые бюджеты. Потом эти бюджеты консолидируются в сводные бюджеты группы компаний, при этом исключаются показатели по внутригрупповым операциям между компаниями группы [3].

Бюджетирование как метод управления финансовой деятельностью предприятия можно рассматривать как процесс составления, на основании аналитической информации о фактической деятельности предприятия и прогнозируемой информации, бюджета предприятия, процедуры его принятия и согласования собственниками, контроля его исполнения и анализа полученных отклонений фактической деятельности от бюджетных параметров. Таким образом, процесс бюджетирования является циклическим и непрерывным процессом.

В современных условиях, в принятом бюджете предприятия нужно учесть и возможность внесения корректировок, поскольку могут быть непредвиденные обстоятельства, при наступлении которых возникает невозможность его исполнения и нужно предпринимать действия по минимизации негативных последствий, решению возникающих проблем. Таким образом, бюджет может адаптироваться под текущую ситуацию, что делает бюджетирование современным методом управления финансовой деятельностью предприятия.

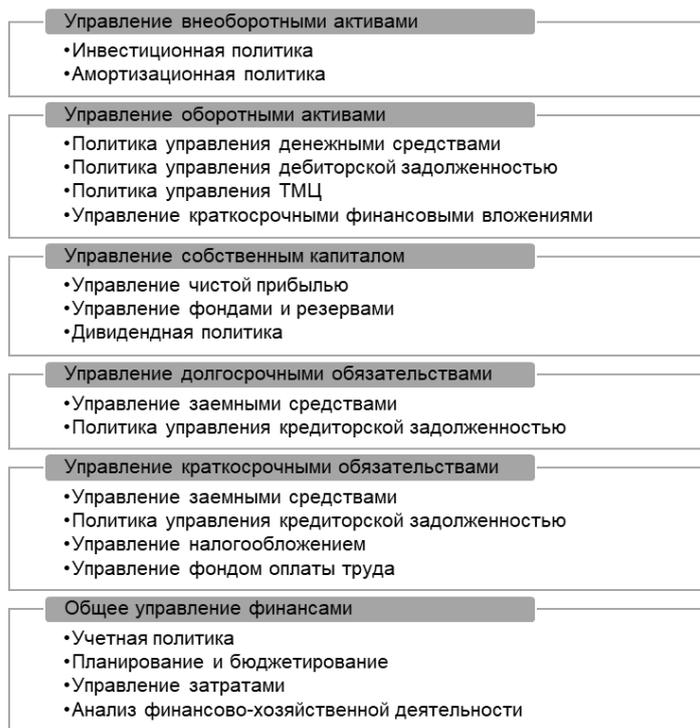


Рисунок 1 – Разделы финансовой политики [1]



Рисунок 2 – Регламент формирования бюджетов в группе компаний [3, стр.19].

Объектом исследования в данной статье является ЕВРАЗ Нижнетагильский металлургический комбинат, г. Нижний Тагил – металлургический комбинат полного цикла, производящий металлопрокат для строительной, железнодорожной отраслей и промышленности. Автором был проведен финансовый анализ его деятельности за период 2017-2021гг.

Анализ произведен на основе бухгалтерской отчетности. Конечно, управленческий баланс предприятия по общей структуре разделов идентичен бухгалтерскому, но отличается большей детализацией и предназначен только для ограниченного круга внутренних пользователей. Перечень анализируемых показателей управленческого баланса каждое предприятие определяет самостоятельно, учитывая масштабы и специфику деятельности, потребности собственников и руководителей в необходимых данных для принятия решений [4].

Таким образом, управленческий учет – комплексная информационная система планирования, учета, контроля, анализа и оценки данных обо всех затратах и результатах деятельности предприятия, обеспечивающая управление деятельностью предприятия необходимыми данными [5]. Нужно учитывать, что управленческий учет предприятия формируется (см. рис. 3) на основе принципов и методов бухгалтерского учета,

экономического анализа и менеджмента. Это и позволяет собирать, обрабатывать, оценивать и предоставлять информацию, необходимую для управления деятельностью предприятия.



Рисунок 3 – Формирование управленческого учета на предприятии [5, стр.38].

Рассмотрим более подробно. *Бухгалтерский учет* как источник информации о хозяйственной деятельности предприятия для управленческого учета

Основные виды *экономического анализа*, который выполняет функцию аналитической обработки учетных данных для углубленной оценки внутренних бизнес-процессов рассмотрены на рис. 4.

| | | |
|------------------------|--|---|
| Стратегический уровень | Функционально-стоимостной анализ | Позволяет оптимизировать соотношение потребительских характеристик выпускаемого продукта с затратами на его разработку, производство, внедрение, обслуживание и функционирование |
| | ABC-анализ | Применяют для определения приоритетов в деятельности компаний путем ранжирования различных элементов и выделения тех элементов, которые должны находится в фокусе повышенного внимания |
| | GAP-анализ | Призван находить разрывы стратегических целей бизнеса и имеющиеся у него ресурсы для их достижения, разрабатывать решения для минимизации данных разрывов |
| | Анализ масштабирования бизнеса (анализ кривой опыта) | Проводят для оценки целесообразности увеличения масштабов деятельности за счет экономии на условно-постоянных затратах при росте объемов производства продукции |
| | Сегментарный анализ | Призван определить сегменты бизнеса, оценить результаты деятельности бизнеса в разрезе каждого сегмента для их ранжирования по степени эффективности |
| | Инвестиционный анализ | Применяют для оценки окупаемости планируемых инвестиций, определения эффективности капитальных вложений |
| Оперативный уровень | Маржинальный анализ | Применяют для определения оптимального объема производства и уровня затрат для достижения максимального объема прибыли |
| | План-факторный анализ | Проводят для отслеживания отклонений показателей фактических результатов деятельности от запланированных и определения причин данных отклонений для выявления резервов роста эффективности бизнеса |
| | Факторный анализ | Позволяет выявить влияние отдельных экономических, социальных, финансовых и других факторов на динамику результирующего показателя, определить внутренние резервы роста эффективности бизнеса |
| | Анализ имущественного положения | Проводят, чтобы изучить уровень эффективности использования всех имеющихся ресурсов бизнеса в динамике за несколько периодов для поиска путей повышения интенсивности их использования |
| | Финансовый анализ | Призван определить финансовое состояние бизнеса с точки зрения его платежеспособности, финансовой устойчивости, рентабельности, оборачиваемости активов и капитала в сравнении с нормативными (рекомендуемыми) или среднеотраслевыми значениями |
| | Анализ для разработки гибких смет | Позволяет корректировать объемы затрат в зависимости от уровня деловой активности бизнеса на основе разработанной системы нормативов |

Рисунок 4 – Виды экономического анализа при формировании управленческого учета [5, стр.39].

Возвращаясь к анализу, в целом, АО «ЕВРАЗ НТМК» можно рассматривать как стабильно развивающееся предприятие металлургической отрасли. Некоторые его экономические показатели не являются эффективными по сравнению с предыдущими рассматриваемыми периодами, что вызвано изменяющейся конъюнктурой, изменением цен на сырье и основные материалы, хоть и не столь значительным как в предыдущие годы, но увеличением дебиторской задолженности, ростом заемного капитала (см. рис. 5).

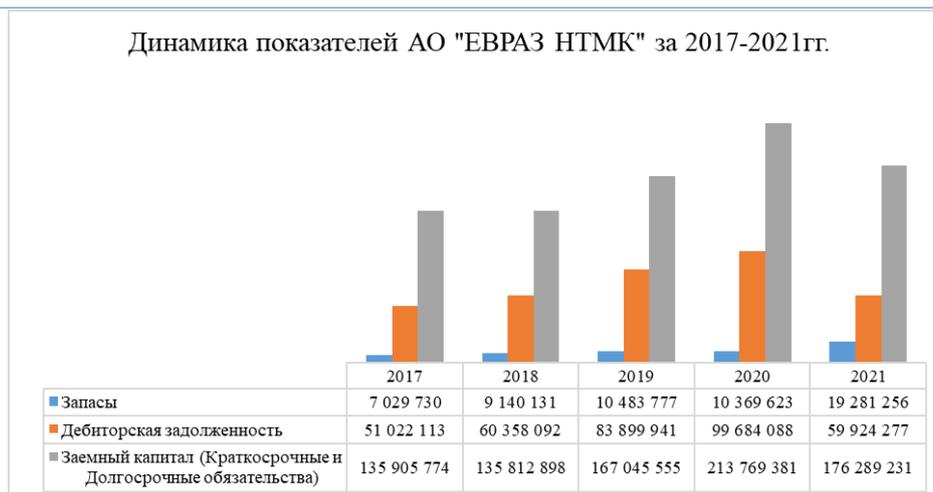


Рисунок 5 – Динамика показателей АО «ЕВРАЗ НТМК» за 2017-2021 гг.

Финансовый анализ показывает, что предприятие остается финансово устойчивым, платёжеспособным. Есть небольшие сложности с ликвидностью – коэффициент быстрой ликвидности ниже нормативных значений во всех рассматриваемых периодах, это может говорить об отсутствии у предприятия возможности отвечать по текущим обязательствам за счет продажи высоко- и среднеликвидных активов (см. табл. 1).

Таблица 1 – Финансовый анализ показателей деятельности АО «ЕВРАЗ НТМК», 2017-2021 гг.

| Показатель | Что характеризует | Методика расчета | Рекомендуемое значение | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|-------------------------------------|---|---|------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Коэффициент финансовой устойчивости | Долю собственных и долгосрочных активов, обеспечивающих устойчивое финансирование деятельности на долгосрочный период | $(\text{Собственный капитал} + \text{Долгосрочные обязательства}) / \text{Валюта баланса}$ | Не менее 0,6 | 0,88 | 0,85 | 0,79 | 0,69 | 0,83 |
| Рентабельность чистой прибыли | Оптимальное управление всеми материальными, техническими, научными и людскими ресурсами в рамках достижения прибыли | $\text{Чистая прибыль} / \text{Выручка}$ | Больше 0 | 38,66% | 57,54% | 58,11% | 35,11% | 46,74% |
| Рентабельность затрат | Сколько предприятие (организация) получает прибыли на каждый рубль затрат | $\text{Прибыль от продаж} / \text{Себестоимость продаж}$ | Больше 0 | 29,01% | 52,69% | 35,28% | 44,82% | 38,35% |
| Коэффициент текущей ликвидности | Отражает сбалансированность текущих обязательств и требований к контрагентам | $\text{Оборотные активы} / \text{Краткосрочные обязательства}$ | От 1,5 до 2,5 | 1,90 | 1,91 | 1,43 | 1,06 | 1,68 |
| Коэффициент быстрой ликвидности | Характеризует способность организации погасить свои краткосрочные обязательства за счет продажи ликвидных активов | $(\text{Денежные средства} + \text{Краткосрочные финансовые вложения} + \text{Краткосрочная дебиторская задолженность}) / \text{Краткосрочные обязательства}$ | От 0,8 до 1,6 | 0,37 | 0,67 | 0,28 | 0,07 | 0,27 |

Тем не менее, у предприятия наблюдается рост чистой прибыли в 2021г. – на 113%, что говорит о том, что предприятие генерирует прибыль (см. рис. 6).

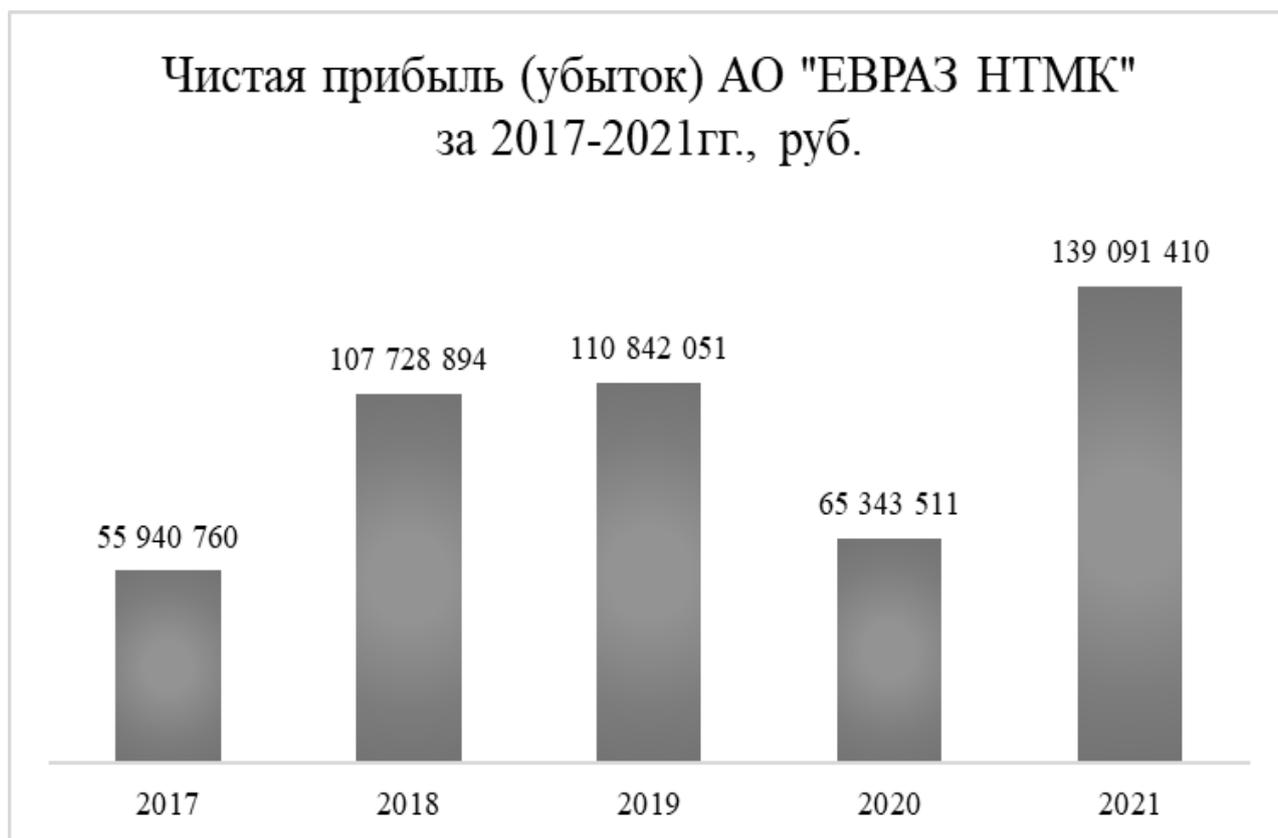


Рисунок 6 – Чистая прибыль АО «ЕВРАЗ НТМК» за 2017-2021гг.

АО «ЕВРАЗ НТМК» - входит в состав холдинговой компании ООО «ЕВРАЗ», а значит бюджет предприятия консолидируется в сводный бюджет группы компаний. Управляющая компания формирует график бюджетной компании для предприятий группы, необходимые параметры (в том числе, для прогнозирования в бюджетировании) для формирования бюджета предстоящего года.

Бюджетирование на предприятии АО «ЕВРАЗ НТМК» основывается на методе построения бюджетов центров финансовой отчетности, а также методе бюджетирования с использованием автоматизированных программ. Главный бюджет предприятия формируется как бюджет доходов и расходов. В его составе используются частные бюджеты.

Началом процедуры формирования генерального бюджета предприятия является Приказ о начале процесса бюджетирования на предстоящий год. Приказ подписывается и регистрируется в системе электронного документооборота. Автоматически приходит электронное письмо ответственным руководителям ЦФО и другим заинтересованным лицам о необходимости ознакомиться с Приказом.

Руководители ЦФО представляют бюджетные заявки ответственным за консолидацию специалистам в рамках годового бюджета с помесечной разбивкой и полными расшифровками по каждой статье бюджета согласно графику бюджетной кампании.

Процесс бюджетирования является поэтапным. Для формирования бюджета предстоящего года необходимо сформировать прогноз текущего года с целью понимания исполнения бюджета текущего года и отклонений, возникающих при формировании бюджетных заявок на предстоящий год. Данные отклонения должны быть обоснованы и объяснены.

К достоинствам процесса бюджетирования на АО «ЕВРАЗ НТМК» можно отнести то, что оно охватывает все ЦФО предприятия и имеет четкий график с обозначенными этапами и временными рамками.

К недостаткам можно отнести то, что бюджетирование на предприятии – процесс до конца не автоматизированный, хотя, предприятие сделала много шагов в данном направлении. Но, на данный момент он все еще является в большей степени ручным трудом, что влечет за собой возможные ошибки из-за незнания или невнимательности – так называемый, человеческий фактор. Помимо этого, происходит и отладка программного обеспечения, настройка, исправление возможных ошибок при планировании и бюджетировании в системе. Это занимает большой объем времени и сил сотрудников, их мотивация при этом заметно снижается. Некоторые сотрудники, ответственные за составление бюджетов в своих подразделениях (ЦФО) не обладают знаниями как это делать, что влечет к недостоверным сведениям в бюджете.

Проанализировав приведенные расчеты и рассмотренную информацию о системе, можно выделить основные проблемы производственного предприятия АО «ЕВРАЗ НТМК», которые представлены в табл. 2.

Таблица 2 – Выявленные проблемы управления системой бюджетирования АО «ЕВРАЗ НТМК»

| Критерий | Выявленная проблема | Причина возникновения |
|-------------------------------------|---|--|
| Финансовый анализ деятельности | Коэффициент быстрой ликвидности ниже нормативных значений | Увеличение кредиторской задолженности, увеличение дебиторской задолженности |
| | Низкая обеспеченность собственными средствами | Высокая доля заемного капитала |
| Человеческий фактор | Некомпетентность сотрудников | Отсутствие инструкций, опыта у сотрудника |
| | Незаинтересованность сотрудников в процессе бюджетирования | Отсутствие системы KPI, системы премирования и оплаты труда при работе над бюджетом |
| Работа автоматизированной программы | Длительный период бюджетирования, коррективы | Бюджетирование – дополнительная работа/нагрузка, помимо ежемесячных обязанностей сотрудников. Требуется корректировка определенных показателей для удовлетворения целей, поставленных Управляющей компанией. |
| | Привлечение ручного труда для проверки корректности работы системы | Необходимость проверки корректности данных, рассчитанных в системе, нахождение ошибок, проработка ошибок с разработчиками программного обеспечения |
| Работа автоматизированной программы | Изменение привычных форматов бюджетирования на необходимые в работе программы | Требуется еще больший ручной труд на этапе отладки программного обеспечения, нежели при бюджетировании без программ. Нагрузка на работников возрастает в разы. |

Финансовый анализ деятельности. Коэффициент быстрой ликвидности ниже нормативных значений. Чтобы улучшить коэффициент быстрой ликвидности, можно предпринять следующие действия, изображенные на рис. 7.



Рисунок 7 – Возможные действия, необходимые для улучшения показателя коэф. быстрой ликвидности

Как можно наблюдать – предприятию нужно провести работу над политикой работы с дебиторской и кредиторской задолженностью.

В табл. 3 рассчитана информация по оборачиваемости дебиторской и кредиторской задолженности в 2021г.

Таблица 3 – Показатели оборачиваемости дебиторской и кредиторской задолженности АО «ЕВРАЗ НТМК» за 2021Г.

| Показатель | Как рассчитать | Значение |
|---|--|----------|
| Оборачиваемость дебиторской задолженности (ОДЗ), коэф. | Выручка / (Дебит.задолж. на начало года + Дебит.задолж. на конец года)/2 | 3,73 |
| Период оборота дебиторской задолженности = количество дней в году / ОДЗ, дн. | 365 / ОДЗ | 98 |
| Оборачиваемость кредиторской задолженности (ОКЗ), коэф. | Себестоимость + (Запасы на н.г. – Запасы на к.г.) / (Кредит.задолж. на начало года + Кредит.задолж. на конец года)/2 | 2,64 |
| Период оборота кредиторской задолженности = количество дней в году / ОКЗ, дн. | 365 / ОКЗ | 139 |
| Соотношение дебиторской и кредиторской задолженности, коэф. | Дебиторская задолж. / Кредиторская задолж. | 1,20 |

Период оборота дебиторской задолженности составляет 98 дней. Это может говорить о проблемах с погашением долгов покупателями или о неправильной политике кредитования предприятием. Период оборота кредиторской задолженности составляет 139 дней. Есть вероятность нереализованной возможности предприятия получения у поставщиков больших скидок при оплате товара, услуг, работ. Значение показателя соотношения дебиторской и кредиторской задолженности выше пороговых значений (0,9-1,0) что говорит о финансировании покупателей, излишне мягкой кредитной политике.

Низкая обеспеченность собственными средствами. Чем больше у компании собственных, а не заемных оборотных средств, тем она устойчивее. На предприятии наблюдается низкая обеспеченность собственными средствами при высокой доле заемного капитала. Одним из мероприятий может быть так же работа с дебиторской задолженностью – насколько быстро погашается дебиторская задолженность за проданные товары, работы и услуги и чем быстрее это происходит, тем больше у компании будет собственных средств.

Коэффициент соотношения заемных и собственных средств в 2021г. увеличился на 42% и составил 0,99 (при нормативном значении от 0,5 до 0,7). В такой ситуации заемных средств в активе больше собственных. По данным проведенного анализа видно, что наибольший удельный вес в общей сумме займов составляют долгосрочные обязательства (в 2021г. 67,8%). Соотношение краткосрочных обязательств к собственным средствам предприятия составляет в 2021г. 33,5%.

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами в 2021г. составил -0,86, что ниже пороговых значений (>0.1). В практике бытует мнение, что приобретение внеоборотных активов необходимо финансировать за счет собственного капитала. Оставшаяся часть собственного капитала направляется для финансирования текущей деятельности. Однако, нормальное значение коэффициента обеспеченности собственными средствами большинству предприятий достичь сложно.

Человеческий фактор. Деятельность по планированию, учету, контролю и анализу в бюджетировании подразумевает координацию сотрудников практически всех подразделений предприятия. Поэтому, важно обеспечить заинтересованность персонала в достижении запланированных показателей. Для ЦФО – руководителей и работников, заинтересованных в выполнении бюджетных показателей сформированы КРІ, но их нет для сотрудников, которые занимаются непосредственно сведением, формированием, проверкой, закачиванием в автоматизированную систему данных частных и генерального бюджета. Как и нет сотрудников отдельно занимающимся бюджетированием. Бюджетирование ложится на плечи сотрудников дополнительной работой, наряду с ежемесячными обязанностями. Премирование сотрудникам по итогам года конечно возможно, но дополнительно, оплата над бюджетом сотрудникам не оплачивается.

Отсюда и незаинтересованность сотрудников в работе над бюджетом предприятия. А так же, возникновение ошибок из-за невнимательности или слишком большой загруженности по другим рабочим вопросам. Текучесть кадров на предприятии так же влияет – новый человек не сразу вникает в рабочий процесс, а бывает и так, что ему не передали дела по бюджетированию – что и как делать знаний и умений у него нет. Нужно проконсультировать человека и посвятить во все тонкости – но и это не гарантирует отсутствие ошибок в предоставляемой информации.

Еще одним фактором может являться разница в часовых поясах – Управляющая компания в Москве (+2 ч. ко времени в Нижнем Тагиле) – сотрудникам, занимающимся сведением заявок для частных бюджетов ЦФО и сведением генерального бюджета неоднократно приходится задерживаться после рабочего дня для консультаций, участия в обсуждениях. Дополнительно задержки на работе не оплачиваются.

Возможными мероприятиями в этой группе проблем являются:

- Разработка механизма достижения целей, который детализируется до конкретных ключевых показателей эффективности – КРІ для сотрудников, занимающимся сведением, проверкой, внесением в автоматизированную систему бюджета предприятия. Создание системы премирований и поощрений за выполнение данных показателей.

- Создание видеoinструкций/подробных инструкций (со скриншотами и пояснениями) как в рамках ЦФО, так и в рамках отдела, который занимается сведением общего бюджета предприятия. Это позволит понимать новому сотруднику (или замещающему) что и как необходимо делать в бюджетную кампанию, кому и в какие сроки предоставлять информацию, где найти регламентирующие документы (если по какой-то причине сотрудник с ними не ознакомлен).

Работа автоматизированной системы. Автоматизация процесса бюджетирования в конечном итоге приведет к достижению своих положительных результатов. Сократится время на бюджетирование, нагрузка на сотрудников. Количество итераций бюджетной кампании будут значительно снижены и процесс будет проходить безошибочно. Однако на стадии отладки работы внедренной программы возникает не мало трудностей, ошибок и ручного труда. Избежать этого достаточно сложно, поскольку нюансов при бюджетировании столь крупного предприятия достаточно много и учесть в программе нужно их все.

Трудности и привлечение ручного труда потребуются и при возможных системных сбоях, от которых никто не застрахован, и при возникновении новых условий для бюджетирования (например, обновление норм, изменение в структуре ЦФО, новые виды сырья и материалов, новая продукция и так далее).

Здесь возможным мероприятием может послужить разработка системы премирования и поощрений за выполнение данных работ – помощь IT-специалистов предприятия в настройке и наладке автоматизированного программного обеспечения.

И наконец, рассмотрим *менеджмент*, который формирует основные требования к системе управленческого учета для выполнения своих основных функций [5]: бюджетирование, планирование и прогнозирование, регулирование текущей деятельности, контроль выполнения, оценка достижения результатов, корректировка. Бюджетирование невозможно себе представить без постановки целей, поскольку оно представляет собой процесс разработки целевых установок предприятия. Так, и при целеполагании, необходимо учитывать, что это невозможно без систематизации, идентификации, анализа, оценки и разработки мероприятий для минимизации возможных рисков. Наглядно это можно увидеть на рис. 8.

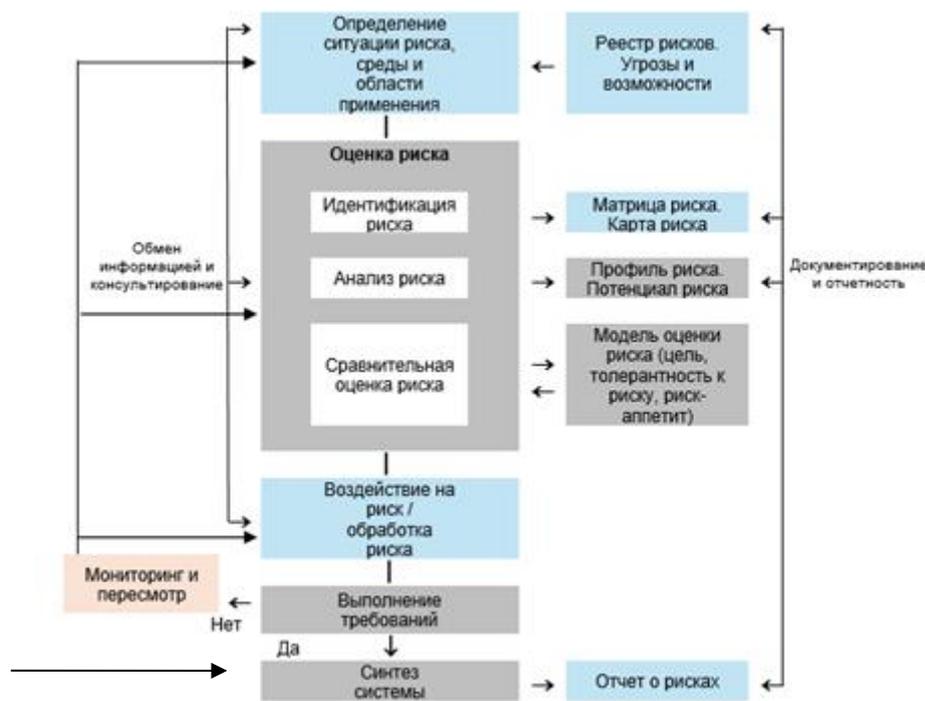


Рисунок 8 – Процесс управления рисками [6, стр. 33]

Вопрос управления рисками – риск-менеджмент также важен для производственного предприятия. Это процесс по выявлению, оценке, систематизации, контролю и смягчению потенциальных рисков, которые могут повлиять на эффективность деятельности предприятия [7]. Риск может оказать как отрицательное – угроза, так и положительным воздействие – возможность.

Основные области ответственности менеджмента представлены на рис. 9 [8].



Рисунок 9 – Области ответственности менеджмента предприятия

Понимается, что риск-менеджмент – это инструмент осознанного принятия решений на основании всей доступной информации (анализируя прошлое и настоящее, чтобы сделать разумный прогноз на будущее, согласно рис.8) [8]. Ключевые риски, которые необходимо учитывать, чтобы достичь эффективности деятельности и поставленных стратегических целей предприятия, лежат в следующих областях (см. табл. 4).

Таблица 4 – Области рисков

| Область деятельности предприятия | Описание |
|--|--|
| Стратегия, направления развития и роста | Выбор направлений инвестирования, работа с проектами |
| Ресурсы, репутация и PR | Доступность ресурсов, репутация предприятия как ресурс и как продукт |
| Ключевые конфликты всех уровней (внешние и внутренние) | Понимание сложности конфликтов – если они определяют эффективность или даже возможность функционирования предприятия, то это область организации ключевых процессов, а также ключевого ресурса |
| Отсутствие развития/стагнация | Недостаточно эффективно организованная работа предприятия в других областях, сбои |
| Безопасность и технологии | Кибербезопасность, BCM – управление непрерывностью бизнеса, HSE и проч. |
| Человеческий ресурс | Ключевые назначения, мотивация, организация и условия работы персонала |

Помимо идентификации рисков, важным моментом является понимание различий между типами рисков. Риски нужно проанализировать и можно поделить на три категории: предотвратимые, риски стратегии и внешние риски [9] (подробнее на рис. 10).

Предотвратимые риски лучше предотвращать, их можно контролировать, нужно устранять или избегать. То есть это те риски, на которые, при правильном управлении можно повлиять. *Риски стратегии* нельзя назвать нежелательными. Чаще всего, предприятие сознательно идет на эти риски с целью максимизации прибыли. При грамотном контроле можно минимизировать их негативное воздействие, и даже, если риск наступил и предприятие оказалось в неустойчивом положении – разработанная система управления рисками помогла бы направлять деятельность предприятия с минимизацией негативных последствий. *Внешние риски* возникают вне предприятия и повлиять на них невозможно. Важно своевременно выявить появляющиеся риски и, также, минимизировать последствия для предприятия.

Думается, что развитие предприятия и эффективность его деятельности напрямую связана с управленческим учетом, который в свою очередь базируется на методы отлаженной системы бухгалтерского учета, грамотных методов управления/менеджмента и подходящих вариантов применяемого экономического анализа. Важно помнить, что управленческий учет позволяет формировать достоверную и необходимую информацию для принятия взвешенных и обоснованных управленческих решений в финансовой деятельности предприятия с помощью одного из инструментов – бюджетирования. Бюджетирование, в свою очередь должно опираться на грамотное целеполагание, что невозможно без управления рисками на предприятии, что и позволяет выбрать оптимальные пути минимизации рисков и пути развития предприятия в целом.

| | Предотвратимые риски | Риски стратегии | Внешние риски |
|---|--|---|---|
| <input type="checkbox"/> Описание категории | <input type="checkbox"/> Риски, возникающие в самой организации и не приносящие стратегических выгод | <input type="checkbox"/> Риск ради потенциальной прибыли | <input type="checkbox"/> Неконтролируемые риски |
| <input type="checkbox"/> Цель снижения риска | <input type="checkbox"/> Избежать или устранить с минимальными затратами | <input type="checkbox"/> Снижение вероятности и последствий с минимальными затратами | <input type="checkbox"/> В случае возникновения - снижение его воздействия с минимальными затратами |
| <input type="checkbox"/> Модель управления | <input type="checkbox"/> Интегрированная модель «культура и соответствие требованиям». Разработка формулировки миссии, системы ценностей и убеждений, правил и границ, стандартных рабочих процедур, систему внутреннего контроля и внутреннего аудита | <input type="checkbox"/> Широкое обсуждение рисков для достижения стратегических целей с использованием инструментов (карты вероятности и влияния рисков, карты ключевых показателей риска). Распределение ресурсов для снижения критических рисков | <input type="checkbox"/> «Планирование» рисков с помощью оценки «побочного» риска и стресс-тестирования, сценарного планирования, проведения учений |
| <input type="checkbox"/> Роль специалистов по управлению рисками | <input type="checkbox"/> Координирует, контролирует и пересматривает конкретные механизмы контроля рисков совместно с отделом внутреннего аудита | <input type="checkbox"/> Проведение семинаров по рискам и совещаний по анализу рисков. Помогает формировать инициативы по устранению рисков и их финансирование. | <input type="checkbox"/> Проведение стресс-тестирования, сценарного планирования и учений с командой менеджеров |
| <input type="checkbox"/> Взаимосвязь между управлением рисками и подразделением | <input type="checkbox"/> Выступает в качестве независимых контролеров | <input type="checkbox"/> Выступает в качестве независимых организаторов, независимых экспертов, внутренних экспертов | <input type="checkbox"/> Дополняют стратегическую команду или выступает в качестве независимых организаторов учений по «планированию» |

Рисунок 10 – Риски и модели управления ими [9, стр. 31]

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Гребенников А. А. Как разработать финансовую политику предприятия. «Планово-экономический отдел» № 1, 2020. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.profiz.ru/peo/1_2020/finansovaja_politika/, свободный.
2. Терешина Н.П., Шкурина Л.В. и др. Бюджетирование на железнодорожном транспорте: Учеб. для вузов ж.-д. транспорта [Электронный ресурс] – М.: УМЦ ЖДТ, 2010 – 344 с.
3. Гребенников А. А. Бюджетирование и учетная политика в группе компаний [Текст] // Справочник экономиста. - 2023. - № 3. - С. 14-24.
4. Юрьева Л.В., Долженкова Е.В. Инновационная привлекательность промышленных предприятий в условиях новой экономики. - Нижний Тагил, 2017. - 350 с.
5. Миляев А. В. Формируем управленческую отчетность на основе маржинального анализа [Текст] // ПЭО. - 2024. - № 1. - С. 36-52.
6. Дружинина Т.А., Юрьева Л.В. Выявление особенностей процесса бюджетирования на предприятии // В сборнике: Российские регионы в фокусе перемен. Сборник докладов XVII Международной конференции. Екатеринбург, 2023. С. 1002-1008.
7. Юрьева Л.В. Развитие системы сбалансированных показателей для холдингов металлургической отрасли // Вестник ИПБ (Вестник профессиональных бухгалтеров). 2013. № 6. С. 17-25.
8. Юрьева Л.В., Халевинская А.Б. Идентификация стратегического конкурентного анализа в учетно-управленческой модели промышленного предприятия // Фундаментальные исследования. 2016. № 11-4. С. 880-885.
9. Кондрашова В. Swissgrid: когда каждый сотрудник - специалист по управлению рисками [Текст] // Альманах "Управление производством". - 2023. - № 6. - С. 27-38

Druzhinina Tatiana Alekseevna,
 master's student,
 economist,
 ООО EVRAZ
 Nizhniy Tagil, Russian Federation

Iureva Larisa Vladimirovna,
 doctor of economic sciences, associate professor, professor,
 department of financial and tax management,
 School of Economics and Management,
 FGAOU VO "UrFU named after the first President of Russia B.N. Yeltsin,
 Yekaterinburg, Russian Federation

BUDGETING AS A METHOD OF MANAGING THE FINANCIAL ACTIVITIES OF A MANUFACTURING ENTERPRISE

Abstract:

The article focuses on the need to improve the efficiency of the management system of a manufacturing enterprise in a digital economy. In modern conditions, it is necessary to have a clear understanding of the future and possess the necessary assets, an enterprise development strategy and productively working personnel in order to achieve operational efficiency and set strategic goals. The article presents an analysis of the existing budgeting process at an industrial enterprise, proposes a system of generalizing information about problematic issues and suggests possible ways to eliminate them. The main aspects of risk management in the framework of management accounting, reflecting current trends in the development of the Russian economy, are considered.

Keywords:

Management accounting, budgeting, budget, financial policy, financial activity, production enterprise, risks.