

Министерство науки и высшего образования  
Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Уральский государственный экономический университет»

Л. И. Юзвович, Е. А. Корогодина, К. А. Шопперт

**БЮДЖЕТИРОВАНИЕ  
КАК МЕТОД УПРАВЛЕНИЯ  
ФИНАНСОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ  
ПРЕДПРИЯТИЯ**

Монография

Под общей редакцией д-ра экон. наук, проф.  
Л. И. Юзвович

Екатеринбург  
Издательство ООО Универсальная Типография  
«Альфа Принт»  
2018

УДК 657.31:658.1

ББК 65.261.91

Ю20

Рецензенты:

завкафедрой финансовых рынков и банковского дела, д-р экон. наук, проф. Уральского государственного экономического университета *М. С. Марамыгин*;

завкафедрой банковского дела и ценных бумаг, д-р экон. наук, проф. Байкальского государственного университета экономики и права *А. В. Лебедев*

На обложке использовано изображение с сайта <http://a-ventures.ru/images/50.jpg>

**Юзвович, Л. И.**

Ю20 Бюджетирование как метод управления финансовой деятельностью предприятия : монография / Л. И. Юзвович, Е. А. Корогодина, К. А. Шопперт ; под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. Л. И. Юзвович. — Екатеринбург : Изд-во ООО Универсальная Типография «Альфа Принт», 2018. — 68 с.

ISBN 978-5-907080-41-6

В работе рассматриваются вопросы теории и практики бюджетного планирования как метода управления финансовой деятельностью промышленного предприятия. Представлен концептуальный подход к исследованию бюджетного управления и сущности бюджетирования, обозначены принципы его формирования в условиях экономической нестабильности. Рассматриваются функции и принципы бюджетирования в современной экономической системе. Особое внимание уделено методам управления бюджетированием: определяются преимущества и недостатки существующих методов.

Издание предназначено для студентов, аспирантов, преподавателей экономических вузов, а также широкого круга читателей, интересующихся вопросами бюджетного управления на предприятии.

Библиогр.: 45 назв. Табл. 18. Рис. 4.

УДК 657.31:658.1

ББК 65.261.91

ISBN 978-5-907080-41-6

© Юзвович Л. И., Корогодина Е. А.,  
Шопперт К. А., 2018

# Оглавление

---

|   |           |
|---|-----------|
| Введение.....   | 4         |
| <b>1. Сущность и принципы бюджетного управления на предприятии .....</b>  | <b>7</b>  |
| 1.1. Экономическая сущность бюджетирования.....   | 7         |
| 1.2. Функции и принципы бюджетирования.....   | 12        |
| 1.3. Методики бюджетирования.....   | 17        |
| 1.4. Управление бюджетированием.....  | 28        |
| <b>2. Действующая система бюджетирования на предприятии (На примере ПАО «Уральский завод резиновых технических изделий»).....</b> | <b>32</b> |
| 2.1. Характеристика предприятия .....   | 32        |
| 2.2. Формирование операционного бюджета .....   | 38        |
| 2.3. Формирование финансового бюджета .....   | 49        |
| <b>3. Совершенствование системы бюджетирования на предприятии ПАО «Уральский завод резиновых технических изделий» .....</b>       | <b>55</b> |
| Заключение .....  | 63        |
| Список библиографических ссылок .....   | 65        |

---

## Введение

---

**В** современных условиях хозяйствования предприятия России вынуждены искать более эффективные методы контроля за результатом финансово-хозяйственной деятельности, используя весь арсенал инструментов финансового менеджмента, одним из которых является бюджетирование.

Современные тенденции в области управления определяют, что построение системы бюджетирования должно основываться на глубоком изучении рынка, понимании клиентуры и контрагентов предприятия, вовлечении в процесс бюджетирования и управления предприятием большого количества руководителей и специалистов разного уровня ответственности для реализации цели по достижению запланированных финансовых показателей.

Основой финансового планирования является формирование финансовых бюджетов. Бюджеты, в свою очередь, включают плановые и отчетные данные, а также характеризуют все стороны финансово-хозяйственной деятельности организации. Поэтому бюджетирование — процесс, в ходе которого обеспечивается текущий контроль за решениями и процедурами по достижению запланированных финансовых показателей в результате образования, распределения, а также использования хозяйственных средств организации на всех стадиях ее создания, деятельности, реорганизации и ликвидации.

Бюджет предприятия представляет собой систему взаимосвязанных бюджетов и в структурированной форме описывает ожидания менеджеров относительно продаж, расходов и других хозяйственных операций в планируемом периоде. Он включает два основных блока: систему операционных бюджетов (плановые сметы основных бизнес-процессов) и систему финансовых бюджетов.

Целью научной работы является совершенствование системы бюджетирования на предприятии ПАО «Уральский завод РТИ».

Задачи исследования:

- 1) изучение теоретических аспектов системы бюджетирования;
- 2) анализ формирования основных видов бюджетов предприятия ПАО «Уральский завод РТИ»;
- 3) совершенствование системы бюджетирования на российском предприятии.

Объектом исследования выступает ПАО «Уральский завод РТИ».

Предметом исследования являются экономические отношения, возникающие в процессе реализации и совершенствования системы бюджетирования на предприятии.

Методологическим инструментарием выступают аналитические, экономические и графические методы обработки информации.

Практическая значимость исследования заключается в том, что разработанные мероприятия по совершенствованию системы бюджетирования на предприятии приняты руководством ПАО «Уральский завод РТИ» в рамках стратегии выбора тактических целей планирования, разработки планов (смет затрат и доходов) будущих операций и контроля их исполнения. Практические предложения по совершенствованию системы бюджетирования являются эффективным инструментом финансового планирования, так как включают в себя полную детализацию экономических показателей предприятия.

Основная задача системы бюджетирования ПАО «Уральский завод РТИ» заключается в повышении эффективности работы предприятия на основании целевой ориентации и координации всех событий, охватывающих изменение хозяйственных средств и их источников, выявлении рисков и снижении их уровня, а также повышении гибкости в функционировании экономического субъекта.

Информационно-эмпирическая база исследования в теоретической части включает в себя труды ученых-экономистов в области финансов предприятий, денежного хозяйства предприятий и системы бюджетирования, таких как Л. В. Стрелкова, Н. Н. Никулина, Л. П. Коваленко, А. В. Григорьев.

В практической части используются финансовые показатели предприятия при формировании операционного и финансового бюджетов. Кроме этого, используются материалы научной электронной библиотечной системы Znanium и электронной библиотеки «Библиоклуб», где были рассмотрены и изучены основные работы, главной темой которых является система бюджетирования на предприятии.

Структура научной работы состоит из введения, двух глав, заключения и списка использованных источников.

Во введении определены актуальность темы исследования, цель и основные задачи монографии, предмет и объект исследования, методологический инструментарий, информационно-эмпирическая база исследования и практическая значимость.

В первой главе изучены теоретические аспекты бюджетирования, в частности сущность, функции и принципы бюджетного управления на предприятии, рассмотрены методики бюджетирования, процесс управления бюджетированием.

Во второй главе проведена оценка действующей системы бюджетирования на предприятии ПАО «Уральский завод РТИ»: дана характеристика предприятия, проанализированы операционный и финансовый бюджеты, предложены рекомендации по совершенствованию системы бюджетирования на ПАО «Уральский завод РТИ» с целью эффективного управления финансовой деятельностью предприятия.

В заключении сформулированы выводы и результаты научного исследования, основанные на эмпирическом анализе и авторских предложениях по совершенствованию системы бюджетирования на анализируемом предприятии.