

УДК: 336.1

**МАНУКЯН ГРИГОР ТАТУЛОВИЧ**

к.э.н., доцент, старший научный сотрудник, Институт экономики имени М. Котаяна НАН РА, г. Ереван, Армения,  
e-mail: manukyan5555@mail.ru

DOI:10.26726/1812-7096-2022-4-86-96

## ОРГАНИЗАЦИОННОЕ БЮДЖЕТИРОВАНИЕ КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСАМИ

**Аннотация.** Для повышения эффективности управления финансами в производственных организациях Армении необходимо составление бюджета. Как регулируемый вид деятельности, бюджетирование целесообразно согласовывать с определенными этапами на основе конкретных расчетов. Процесс составления бюджета компании должен тщательно изучить деятельность по продажам, производственную деятельность и управление затратами. **Цель** — представить основные этапы бюджетирования при активном участии структурных подразделений, в результате которых будет формироваться консолидированный бюджет. **Основные результаты исследования.** Отобразить целевые показатели в консолидированном бюджете, подготовленном в ходе исследования, включить все элементы организации и ее подразделения, сформировать ее организационную структуру. Сводный бюджет формируется из суббюджетов — операционного, финансового, последние включают ряд суббюджетов второго и третьего уровня.

**Ключевые слова:** финансовое планирование, бюджетирование, финансовые ресурсы, операционный бюджет, финансовый бюджет, сводный бюджет, финансовый анализ, финансовый менеджмент, предпринимательская деятельность, производственный бюджет, дебиторская задолженность, кредиторская задолженность

**MANUKYAN GRIGOR TATULOVICH**

Ph.D. in Economics, Associate Professor, Senior Researcher,  
M. Kotanyan Institute of Economics of the National Academy  
of Sciences of the Republic of Armenia, Yerevan, Armenia,  
e-mail: manukyan5555@mail.ru

## ORGANIZATIONAL BUDGETING AS FINANCIAL MANAGEMENT TOOL

**Abstract.** To improve the efficiency of financial management in production organizations in Armenia, it is necessary to draw up a budget. As a regulated type of activity, it is advisable to coordinate budgeting with certain stages based on specific calculations. The company's budgeting process should thoroughly examine sales activities, production activities, and cost management. The purpose is to present the main stages of budgeting with the active participation of structural units, as a result of which a consolidated budget will be formed. **The main results of the study.** Reflect the targets in the consolidated budget prepared during the study, include all elements of the organization and its divisions, form its organizational structure. The consolidated budget is formed from sub-budgets - operational, financial, the latter include a number of second- and third-level sub-budgets.

**Keywords:** financial planning, budgeting, financial resources, operating budget, financial budget, consolidated budget, financial analysis, financial management, entrepreneurial activity, production

**Введение.** В условиях динамичного развития экономики, значительного роста корпоративной культуры, формирования информационных систем и компьютерных технологий существует объективная потребность в финансовом планировании. Финансовое планирование должно учитывать процесс формирования, распределения и перераспределения финансовых ресурсов организации, управления реализацией подробных финансовых планов на основе ко-

личественных и качественных целей и эффективных способов управления ими. Это становится возможным в результате бюджетирования.

Цель статьи – представить основные этапы бюджетирования при активном участии структурных подразделений, в результате которых будет формироваться консолидированный бюджет.

К основным задачам исследовательской работы относятся: изучение подходов к характеристике бюджета, определение исходных данных бюджетирования, подготовка операционных бюджетов, подготовка финансовых бюджетов.

#### Анализ литературы

В текущих глобальных экономических условиях компания сталкивается с финансовыми трудностями:

1. Недостаточное внимание к рыночному спросу (выбор товара, качество, цена и т.д.).
2. Недостаточное управление финансовой компанией (сбой управления рисками, чрезмерные финансовые обязательства и т. д.) [12, с. 2].

Термин «бюджетирование» многими исследователями трактуется неоднозначно.

Обобщение бюджетов структурных подразделений в процессе финансового планирования на уровне организации имеет общую цель определения показателей эффективности, определения возможных факторов, прогнозирования финансовых результатов, обоснования финансирования жизнеспособности компании [9, с. 163–168].

Процесс бюджетирования представляет собой достаточно сложную систему управления. Осуществление бюджетирования в организациях является достаточно длительным, трудоемким процессом, который оказывает свое влияние на широкий круг методических, организационных и технических вопросов [4, с. 2].

По другому описанию бюджеты предприятий предназначены для краткосрочного, долгосрочного экономического анализа хозяйствующих субъектов. Бюджеты предприятий помогают понять структуру и структуру производственных затрат и доходов, выявить потенциальные источники риска и оценить альтернативы. Знание приложения для бюджетирования и позволяет принимать взвешенные бизнес-решения. В рамках исследования были представлены основные составляющие бюджетирования организации [7, с. 1–6].

Сущность бюджетирования проявляется в его функциях. Прогнозирование, оперативное планирование и оценка эффективности были разделены как функции. Последний был представлен в рамках исследования [14, с. 289–290].

Бюджетирование как инструмент финансового прогнозирования предполагает расчет нескольких вариантов общего бюджета предприятия на предстоящий период и выбор путем сравнительного анализа наиболее оптимального из них для дальнейшей реализации в качестве финансового ориентира [12, с. 4].

Бюджеты в основном разрабатываются в головном офисе и передаются руководителям филиалов для исполнения. Вклад руководителей филиалов ограничен по бюджету с учетом финансовой стороны [15, с. 94].

Концепция общего бюджетирования – это способ обсудить тесную интеграцию бюджетного планирования, управленческого учета и бюджетного контроля с помощью организационных средств и технологической поддержки. Речь идет о признании роли этого трио на предприятиях [8, с. 279].

Представленный в бюджете и обсуждался как интерактивная концепция хранения. Интерактивное хранение бюджета объясняет аспекты создания системы бюджетирования как циклической системы контроля с обратной связью и ее тесную интеграцию с другими системами управления. Она также послужила фоном для обсуждения возможной помощи ИТ в улучшении бюджетных процессов [8, с. 285].

Бюджетирование на основе деятельности (Activity based budgeting – ABB) – лучший подход к прогнозированию местоположения, уровня и бюджета ресурсов. Потребность в бюджетировании на основе ресурсов обусловлена спросом на услуги, возможности и услуги клиентов, граждан или организации. При традиционном подходе к бюджетированию этот процесс начинается с текущего уровня расходов. Проблема с составлением бюджета, таким образом, заключается в том, что прошлое не является надежным индикатором будущего. Он не чувствителен к измене-

ниям спроса для любого или всех центров затрат организации [16, с. 183].

Бюджетирование рассматривается как процесс получения количественной отчетности за определенный период времени. Прогрессивные финансовые директора теперь рассматривают составление бюджета как одну из трех пересекающихся статей расходов [5, с. 587–624]:

1. Текущие расходы. Бюджетирование становится непрерывным планированием ресурсов и мощностей, подобно тому как управляющий фабрикой в 1970-х годах разрабатывает требования к штатному расписанию и закупкам.

2. Единовременные расходы. Бюджет включает разовые инвестиции или стратегические расходы на реализацию стратегических инициатив.

3. Дискреционные расходы. Бюджет включает расходы, которые не являются стратегическими.

Бюджетирование используется как инструмент краткосрочного финансового прогнозирования, экономико-математические методы рассматриваются как инструмент среднесрочного и долгосрочного финансового прогнозирования. Бюджетирование предполагает расчет нескольких вариантов общего бюджета компании на период вперед посредством сравнительного анализа, наиболее оптимального выбора для дальнейшей реализации в качестве финансовой цели [12, с. 2].

Бюджетирование (сметное планирование) – это процесс планирования будущей деятельности организации, результаты которого оформляются системой бюджетов. Бюджетирование предполагает создание технологии планирования, учета и контроля денежных средств и финансовых результатов [1, с. 97].

Бюджетирование – это процесс составления и реализации данного документа в практической деятельности компании. Бюджетный процесс не ограничивается лишь стадией составления сводного бюджета [2, с. 7].

В бюджетировании прослеживаются два направления в его трактовке как экономической категории, различающиеся степенью широты толкования данного понятия. Принципиальным различием двух подходов является то, что, согласно первому, объектом бюджетирования выступает поток финансовых ресурсов, а согласно второму – поток всех ресурсов хозяйствующего субъекта [3, с. 88].

Общий (базовый) бюджет компании состоит из двух основных элементов: целевого бюджета и финансового бюджета. Целевой бюджет состоит из прогноза продаж (плана продаж), производственного задания с оценками затрат и прогноза отчетов о доходах. Финансовый бюджет состоит из бюджета движения денежных средств, бюджета капитальных вложений и ведущего баланса [12, с. 3].

Сводный (основной) бюджет представляет собой официальное изложение ожиданий финансового директора в отношении продаж, расходов, объема и других финансовых операций организации на следующий период. Операционные бюджеты обычно охватывают все функциональные области организации и часто включают широкое участие людей в этих областях в их развитии и использовании. Другие типы бюджетов, такие, как капитальные бюджеты и бюджеты движения денежных средств, имеют тенденцию быть более узкими [11, с. 247].

Бюджетирование включает в себя следующие этапы: инициирование бюджетных показателей, фактический процесс составления бюджета, процесс проверки бюджета, участие высшего руководства, процесс легитимации бюджета, процесс исполнения бюджета, процесс контроля бюджета, пересмотра бюджета, отчеты об исполнении бюджета [15, с. 95].

Бюджетирование в самом общем виде заключается в том, что оно является основой следующего:

- Процесс планирования и принятие управленческих решений.
- Оценка финансовой состоятельности организации.
- Мотивация сотрудников – укрепление финансовой дисциплины [13, с. 2].

В процессе бюджетирования могут возникнуть противоречия. Интеграция трех структур, т. е. планирования бюджета, распределения ресурсов и управления эффективностью, может решить некоторые проблемы агентства в контексте организации, согласовав интересы директоров и агентов [10, с. 6].

Для интерпретации годовой финансовой отчетности необходимо изучить пирамиду финан-

совой отчетности: анализ отклонений от бюджета, годовую бухгалтерскую отчетность – коэффициенты, оценка денежных поступлений, анализ ликвидности – ликвидность и прогноз. Пирамида финансовой отчетности основана на анализе отклонений от бюджета (BVA). При анализе бюджетных отклонений основное внимание уделяется операционному, капитальному и денежному бюджетам [17, с. 269–270].

**Методология исследования.** В ходе исследования использовались видеометодические и аналитические методы. Методология и результаты исследования основаны на концепции анализа финансовых коэффициентов, движение денежных средств и баланс. Денежный поток определяет процесс перехода из одного финансового положения в другое, привлекая внимание исследователей.

**Основная часть.** Для повышения эффективности управления финансами в производственных организациях Армении необходимо составление бюджета. Последнее представляет собой комплексную систему анализа финансовой деятельности, бюджетного планирования, исполнения бюджета и надзора в рамках финансовой стратегии, которая, в сочетании со структурными подразделениями организации, формирует общий бюджет организации.

Бюджетирование как регулирующую деятельность целесообразно координировать со следующими этапами, которые основаны на конкретных расчетах на обычной основе [18, с. 169].

1. Необходимо определить исходные финансово-экономические показатели для составления бюджета:

– Ставка налога на добавленную стоимость 20%, ставка налога на прибыль 20%. В плановом периоде уровень инфляции составляет 1,5% ежеквартально.

– По прогнозам квартальный прирост производства составляет 6%.

– На начало планового периода прогнозная цена проданного товара составляла 2600 драмов.

– График выручки от реализованной продукции. 90% выручки выплачивается в первом квартале, 6% во втором квартале и 4% в третьем квартале. Во втором квартале 90% выручки выплачивается во втором квартале, 4% в третьем квартале и 6% в четвертом квартале, 70% выручки в третьем квартале выплачивается в третьем квартале, 30% в четвертом квартале и 70% выручки выплачивается в четвертом квартале, 30% – в следующем квартале.

– На начало планового года остаток готовой продукции 1380 кг. В начале запланированного квартала запас готовой продукции должен составить 20% от ожидаемых продаж в следующем квартале.

– Потребность в прямом сырье, предназначенном для производства штучной продукции, составляет 2,6 кг, а цена штучного сырья составляет 450 драмов.

– Оплата прямых материальных затрат производится в размере 80%, а оставшаяся часть выплачивается в следующем квартале.

– Сумма, оплачиваемая за непосредственное рабочее время для производства единичного продукта, составляет 420 драмов.

– Выплата прямой заработной платы, предусмотренной в планируемом квартале, должна быть произведена в полном объеме в данном квартале.

– Косвенные переменные затраты на единицу организации составляют 180 драмов.

– Переменная часть управленческих расходов на единицу стоимости составляет 21 драм.

– Капитализированные и потребительские части чистой прибыли составляют 60% и 40% соответственно.

– В первом квартале планового периода планируется закупить новую технику и оборудование, стоимость которых составляет 5720000 драмов (с учетом НДС).

– Целевой остаток денежных средств составляет 95 000 драмов РА, который варьируется в зависимости от уровня инфляции.

– Годовая процентная ставка по краткосрочным кредитам составляет 15%, по долгосрочным – 12%.

– Первоначальная стоимость зданий, сооружений и техники составляет 60 миллионов драмов, первоначальная стоимость техники – 10 миллионов 540 тысяч драмов.

– На начало планового периода основные материалы составляют 1551188 драм, готовая

Таблица 1

Показатели	Первый квартал	Второй квартал	Третий квартал	Четвертый квартал	Всего годовой
Ожидаемый объем продаж, ед.	13250	14045	14887	15780	57962
Цена проданной продукции, драм,	2600	2640	2680	2720	–
Чистая выручка, драм	34450000	37078800	39897160	42921600	154347560
НДС на продажу	6890000	7415760	7979432	8584320	30869512
Общая выручка, драм	41340000	44494560	47876592	51505920	185217072

Учитывая динамику дебиторской задолженности и кредитную политику организации, составляется график денежных поступлений от реализации продукции (табл. 2).

Таблица 2

Показатели	Первый квартал	Второй квартал	Третий квартал	Четвертый квартал	Всего годовой
Ожидаемые поступления в конце предыдущего периода, драм	4805076	–	–	–	4805076
Продажи по кварталам, драм	–	–	–	–	–
Первый квартал	37206000	2480400	1653600	–	41340000
Второй квартал	–	26696736	13348368	4449456	44494560
Третий квартал	–	–	33513614.4	14362977.6	47876592
Четвертый квартал	–	–	–	36054144	36054144
Общий	42011076	29177136	48515582.4	54866577.6	174570372

В форме операционных бюджетов, обеспечивающих исполнение основного бюджета. На этом этапе необходимо установить, прежде всего, производственный бюджет (табл. 3), общий бюджет затрат на производство, который включает прямые материальные затраты, прямые зарплаты, косвенные производственные затраты, торговые и управленческие расходы.

Таблица 3

Показатели	Первый квартал	Второй квартал	Третий квартал	Четвертый квартал	Всего годовой
Ожидаемый объем продаж, ед.	13250	14045	14887	15780	57962
Запасы готовой продукции на конец планового периода, ед.	2809	2977,4	3156	3345	–
Запасы готовой продукции на начало планового периода, ед.	1380	2809	2977,4	3156	–
Объем производства, ед.	14679	14213,4	15065,6	15969	59927

Таким образом, производственный бюджет проверяет бюджет продаж, обеспечивая тем самым баланс между производством и объемом продаж в плановом периоде.

Бюджет прямых материальных затрат (табл. 4, 5) является неотъемлемой частью плана прямых производственных затрат на материальные и финансовые ресурсы в бюджетном периоде.

Таблица 4

Показатели	Первый квартал	Второй квартал	Третий квартал	Четвертый квартал	Всего годовой
Объем производства, ед.	14,679	14,213	15,066	15,969	59,927
Потребность в базовых материалах для каждого продукта, кг	2,6	2,6	2,6	2,6	–
Спрос на основные материалы для производства, кг	38165,4	36954,84	39170,56	41519,4	155810,2
Запасы сырья на конец планового периода, кг	3786	1230	2856	4116	4116
Запас сырья на начало планового периода, кг	3478	3786	1230	2856	–
Основные закупленные материалы, кг	38473,4	34398,84	40796,56	42779,4	156448,2
Цена основного сырья, драм	450	457	464	471	–
Покупки в денежном выражении	17313030	15720270	18929603,84	20149097	72112001,1
НДС на покупки, драм	2886082	2620569	3155564,96	3358854,5	12021070,6
Покупки без НДС, драм	14426948	13099701	15774038,88	16790243	60090930,5

Таблица 5

Показатели	Первый квартал	Второй квартал	Третий квартал	Четвертый квартал	Всего годовой
Платежи, сделанные в конце предыдущего периода, драм	3449710	–	–	–	3449710
Оплата по кварталам, драм	–	–	–	–	–
Первый квартал	13850424	3462606	–	–	17313030
Второй квартал	–	10218175	5502094,46	–	15720270
Третий квартал	–	–	15143683,1	3785920,8	18929604
Четвертый квартал	–	–	–	16119278	16119278
Общий	17300134	13680781	20645777,5	19905199	71531892

Бюджетирование прямых затрат на материалы предоставляет информацию о финансовых результатах, бюджетах движения денежных средств и в качестве основы для планов материально-технического снабжения отражает спрос на материалы, сырье как в натуральном, так и в денежном выражении.

После того как запланированный объем производства определен, составляется бюджет прямых затрат на заработную плату (табл. 6, 7).

Таблица 6

Показатели	Первый квартал	Второй квартал	Третий квартал	Четвертый квартал	Всего годовой
1. Объем производства, ед.	14679	14213,4	15065,6	15969	59927
2. Рабочее время, используемое для изготовления каждого продукта	1	1	1	1	–
3. Рабочее время, необходимое для производства продукта	14679	14213,4	15065,6	15969	59927
4. Сумма, уплаченная за каждое рабочее время, драм	420	426,3	432,6945	439,18492	–
Общие прямые затраты на оплату труда, драмов	6165180	6059172,42	6518802,26	7013343,9	25756499

Таблица 7

Показатели	Первый квартал	Второй квартал	Третий квартал	Четвертый квартал	Всего годовой
1. Зарплата выплачивается	–	–	–	–	
2. Первый квартал	6165180	–	–	–	6165180
3. Второй квартал	–	6059172,4	–	–	6059172,42
4. Третий квартал	–	–	6518802,26	–	6518802,259
5. Четвертый квартал	–	–	–	7013343,95	7013343,948
Общий	6165180	6059172,4	6518802,26	7013343,95	25756498,63

Бюджет для общих косвенных производственных затрат требует разделения общих косвенных производственных затрат на постоянные и переменные затраты (табл. 8).

Таблица 8

Показатели	Первый квартал	Второй квартал	Третий квартал	Четвертый квартал	Всего годовой
1. Общие косвенные постоянные производственные затраты, драм	2888000	3174000	3174000	3174000	12410000
2. Общая косвенная переменная норма себестоимости продукции, драм	180	183	186	189	–
3. Общая косвенная переменная себестоимость продукции, драм	2642220	2601052	2802202	3018141	11063615
3.1 Косвенная переменная себестоимость продукции НДС	440458	433595	467127	503124	1844305
3.2 Косвенные переменные производственные затраты без НДС	2201761,926	2167456,8	2335074,6	2515016,9	9219310,21
4. Общая косвенная себестоимость продукции, драм	5530220	5775052,2	5976201,6	6192141	23473614,8
5. Оплата общих косвенных производственных затрат, драм	4153220	4112052	4,313202	4,529141	17107615

Важной частью планирования деятельности организации является подготовка бюджетов на административные и коммерческие расходы (табл. 9).

Таблица 9

Показатели	Первый квартал	Второй квартал	Третий квартал	Четвертый квартал	Всего годовой
Планируемый объем продаж, ед.	13250	14,045	14887	15780	57962
2. Переменная часть затрат на управление и сбытовые расходы на единицу реализованной продукции, драм	21	21	21	21	–
3. Только переменная часть затрат на управление и продажи, драм	278250	294945	312627	331380	1217202
3.1 НДС на переменную часть управленческих и продажных расходов	46384	49167	52115	55241	202908
4. Фиксированная часть затрат на управление и продажи, включая драм	10234000	9,580,000	9580000	9580000	38974000
5. Общие расходы на управление и продажи, драм	10512250	9874945	9892627	9911380	40191202
6. Общая сумма расходов на управление и продажу, драм	10332250	9694945	9712627	9731380	39471202

4. Подготовка финансовых бюджетов. На этом этапе составления бюджета составляются комплексные финансовые результаты, инвестиционный бюджет, бюджет движения денежных средств и о финансовом положении отчет.

Целью отчета финансовом положении (табл. 10) является определение величины прибыли после налогообложения, при этом большая часть базовых данных генерируется при составлении операционных бюджетов.

Таблица 10

Показатели	Сумма
Чистая выручка от продажи товара	154347560
2. Стоимость реализованной продукции	103118232
3. Валовая прибыль	51229328
4. Управленческие и коммерческие расходы	39334294
5. Прибыль от продажи товара	11895034
6. Прочие операционные расходы	654000
7. Операционная прибыль	11241034
6. Финансовые расходы	3937255.375
Прибыль от обычной деятельности	7303778.625
7. Налог на прибыль	1460755.725
8. Прибыль после уплаты налогов	5843022.9

Бюджет денежных потоков (табл. 11) позволяет финансировать экономические операции, анализировать денежные потоки, осуществлять контроль ликвидности и платежеспособности, определять минимальные остатки денежных средств, дать оценку возможности привлечения дополнительных средств, представить оптимизацию финансовых потоков.

Таблица 11

Показатели	Первый квартал	Второй квартал	Третий квартал	Четвертый квартал	Всего годовой
1. Остаток денежных средств	618000	–	–	–	
2. Поступления денежных средств	42011076	29177136	48515582,4	54866577,6	174570372
3. Всего полученных денежных средств	42011076	29177136	48515582,4	54866577,6	174570372
4. Оплата основных материалов	17300134	13680781,4	20645777,53	19905198,7	71531891,6
5. Заработная плата производственных рабочих	6165180	6059172.42	6518802,259	7013343,95	25756498,6
6. Общие косвенные производственные затраты	4153220	4112052,2	4313201,6	4529141	17107614,8
7. Управленческие и коммерческие расходы	10332250	9694945	9712627	9731380	39471202
8. Финансовые расходы	630405	1029913,61	1243658,762	1033278	3937255,37
8. Закупка оборудования	5720000	–	–	–	5720000
9. Погашение кредита	–	–	5610152	–	5610152
9. Налог на прибыль и уплата НДС	8886450	300000	300000	300000	9786450
10. Общий отток денежных средств	53187639	34876864,7	48344219,15	42512341,6	178921064
11. Чистый денежный поток	-11176563	-5699728,7	171363,2488	12354236	–

После определения чистых денежных потоков требуется краткосрочный финансовый план (табл. 12).



Таблица 12

Показатели	Первый квартал	Второй квартал	Третий квартал	Четвертый квартал
Начальный остаток денежных средств	618000	95000	95142	266505,2488
Чистый денежный поток	-11176563	-5699728,655	171363,249	12354235,96
Окончательный остаток	-10558563	-5604728,655	266505,249	12620741,21
Минимальный денежный резерв	95000	95142	95285	95428
Дефицит или избыток денежных средств	-10653563	-5699870,655	171220,249	12525313,21
Новые краткосрочные кредиты	-10653563,00	-5699870,655	0	0
Процент краткосрочных кредитов	0	-399508,6125	-613253,762	-613253,762
Погашение краткосрочных кредитов	0	-5699870,65	–	12000000
Минимальный денежный резерв	95000	95142	95285	95428
Начальный остаток краткосрочных кредитов	0	-10653563,00	-16353433,65	-16353433,65
Изменение краткосрочных кредитов (погашение, увеличение)	0	-5699870,655	0,00	12000000
Конечный остаток краткосрочных кредитов	-10653563,00	-16353433,65	-16353433,65	-46353433,65

На протяжении всего процесса составления бюджета расчеты производились с использованием программы Excel.

5. Контроль за исполнением бюджета позволит оценить эффективность финансово-хозяйственной деятельности в контексте обеспечения доступа к бюджетным показателям. Посредством систематического и последовательного анализа можно выявить причины отклонений от предусмотренных показателей, оценить их значимость в будущем, разработать соответствующие пути и критерии коррекции.

Таким образом, сводный бюджет, выражающий ряд целевых показателей, включает в себя все элементы организации и ее подразделений, составляющих ее организационную структуру. Консолидированный бюджет состоит из трех суббюджетов первого уровня – операционного, инвестиционного и финансового, которые исключают ряд суббюджетов второго, третьего уровней.

**Выводы и предложения.** С учетом временного фактора необходимо выделить следующие виды бюджетов в производственных организациях Республики Армения:

1. Краткосрочный бюджет (1–3 месяца). Три месяца считаются наиболее оптимальными для армянских организаций. Это совпадает с отчетным финансовым периодом, что значительно облегчает финансовые показатели организации. Краткосрочный бюджет характеризуется исполнением, отсутствием корректировок, высокими показателями детализации.

2. Бюджет развития (1 год). Этот бюджет является одним из долгосрочных бюджетов. Это типично:

- Обязательство по реализации – в начале года предприниматели принимают краткосрочный бюджет и бюджет развития, а затем в бюджете развития действует квартальный бюджет.

- Возможность корректировки из-за макроэкономической нестабильности.

- Контрольно-стимулирующий характер. Руководители структурных подразделений вознаграждены за достижение и превышение годовой производительности.

- Более низкий уровень детализации бюджетных показателей.

3. Ориентировочный «сглаженный» бюджет (1 год). Он должен быть утвержден в начале года и полностью аналогичен бюджету развития (однако в начале года принимаются только 2 бюджета, бюджет развития на один год и краткосрочный бюджет на ежеквартальной основе). В конце первого семестра первый и второй кварталы будут добавлены к «гладкому» бюджету, который обеспечит непрерывное двенадцатилетнее планирование.

Средние организации могут предлагать планирование на двухбюджетной основе: квартал-

ный бюджет и годовой бюджет развития. Малый бизнес характеризуется непрерывным планированием, состоящим только из квартальных бюджетов. Небольшие компании в большей степени зависят от изменений структуры рынка и могут более гибко адаптировать рыночные изменения к своему ресурсному потенциалу.

Представленная система бюджетирования является комплексной, охватывающей ключевые аспекты деятельности организации, в частности, производство, сбыт, финансы, обеспечивает взаимодействие между высшими органами управления и структурными подразделениями, при этом беря финансовую сторону за основу для принятия управленческих решений, что максимизирует рыночную стоимость компании, прибыль, оптимизирует расходы, сбалансирован приток и отток денежных средств, обеспечивает финансовую устойчивость компании.

Полученные результаты полезны для целей планирования, контроля и мотивации в обуче-

#### Литература

1. Алексеева, А. И., Васильев, Ю. В., Малеева, А. В., Ушвицкий, Л. И. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности : учеб. пособие. – М. : Финансы и статистика, 2006.
2. Наумова, Н. В. Жарикова, Л. А. Бюджетирование в деятельности предприятия : учеб. пособие. – Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2009.
3. Прокопьева, Т. В. Планирование и бюджетирование : учеб. пособие для студентов дневной и заочной форм обучения направления подготовки «Экономика» / Рубцовский индустриальный институт. – Рубцовск, 2014.
4. Burov, A. *Achievements of science and education*. 2017. No. 6(19). P. 33–34.
5. Cokins, G. *Performance Management : Integrating Strategy Execution, Methodologies, Risk, and Analytics*. 2009. P. 139. – URL : <https://doi.org/10.1002/9781119205548.ch22>.
6. Covalesski, M., Evans, H., Luft, J., Shields, M. *Budgeting research : Three theoretical perspectives and criteria for selective integration* / Chapman C., Hopwood A., Shields M. (eds.) // *Handbook of Management Accounting Research*. – Elsevier, Oxford, 2006. Vol. II. P. 587–624.
7. Doye, D., Sahs, R. *Using Enterprise Budgets in Farm Financial Planning* // *Oklahoma cooperative extension service AGEC-243*. P. 1–6. – URL : [https://shareok.org/bitstream/handle/11244/49861/oksd\\_agec](https://shareok.org/bitstream/handle/11244/49861/oksd_agec).
8. Draheim, D. *Towards Total Budgeting and the Interactive Budget Warehouse, Innovation and Future of Enterprise Information Systems ERP Future 2012 Conference, Salzburg, Austria, November 2012. Revised Papers*. P. 271–289. P. 279. DOI 10.1007/978-3-642-37021-2.
9. Gabdullina, G., Zinnurova, F. *Modern Society and Power*. – 2017. No. 2(12). P.163–168.
10. Kwarteng, A. *The impact of budgetary planning on resource allocation: evidence from a developing country* // *African Journal of Economic and Management Studies*. P. 6; 1-23. – URL : <https://doi.org/10.1108/AJEMS-03-2017-0056>.
11. Shim, J., Siegel, J. and Shim, A. *CFO Fundamentals: Your Quick Guide to Internal Controls, Financial Reporting, IFRS, Web 2.0, Cloud Computing*. – John Wiley & Sons, Inc., 2012. P. 247, 260. – URL : <https://doi.org/10.1002/9781119205111.ch12>.
12. Krylov, S. *Target financial forecasting as an instrument of overcome financial difficulties in present-day global economic environment, SHS Web of Conferences 129, 03017 (2021)* // *Globalization and its Socio-Economic Consequences*. 2021. P. 2 ;1-10. – URL : <https://doi.org/10.1051/shsconf/202112903017>.
13. Rebrova, N., Kovalev, A., Frik, O., Sargsyan, S *Budgeting and as an Instrument of Increasing Competitiveness and Sustainability of Mining Enterprise, E3S Web of Conferences 174, 04054 / Vth International Innovative Mining Symposium, 2020*. P. 2; 1-6. – URL : <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202017404054>.
15. Stephen, C., Hansen, A. *Theoretical Analysis of the Impact of Adopting Rolling Budgets, Activity-Based Budgeting and Beyond Budgeting* // *European Accounting Review*. 2011. Vol. 20. No. 2. P. 289-290; 289–319.
16. Tsamenyi, M., Mills, J., Tauringana, V. *A Field Study of the Budgeting Process and the Perceived Usefulness of the Budget in Organizations in a Developing Country—The Case of Ghana* // *Journal of African Business*. 2002. No. 3:2.P. 85-103; 94. DOI: 10.1300/J156v03n02\_05.
17. Wiley, J. *Value-Based Management in Government*. – First Edition. – Douglas W. Webster and Gary Cokins, 2020. P.183, 212. – URL : <https://doi.org/10.1002/9781119660187.ch13>.
18. Zietlow, J., Hankin, J., Seidner, A. and O'Brien, T. *Financial Management for Nonprofit Organizations: Policies and Practices*. – Third Edition. – John Wiley & Sons, Inc. Published, 2018. P. 269–270.
19. Проблемы финансового планирования в производственных организациях / Григор Манукян. – Ереван, 2015.

#### References:

1. Alekseeva, A. I., Vasil'ev, YU. V., Maleeva, A. V., Ushvickij, L. I. *Kompleksnyj ekonomicheskij analiz hoz'yajstvennoj deyatel'nosti : ucheb. posobie*. – M. : Finansy i statistika, 2006.
2. Naumova, N. V. ZHarikova, L. A. *Byudzhetirovanie v deyatel'nosti predpriyatiya : ucheb. posobie*. – Tambov : Izd-vo Tamb. gos. tekhn. un-ta, 2009.
3. Prokop'eva, T. V. *Planirovanie i byudzhetirovanie : ucheb. posobie dlya studentov dnevnoj i zaocnoj form obucheniya napravleniya podgotovki «Ekonomika» / Rubcovskij industrial'nyj institut*. – Rubcovsk, 2014.
4. Burov, A. *Achievements of science and education*. 2017. No. 6(19). P. 33–34.
5. Cokins, G. *Performance Management : Integrating Strategy Execution, Methodologies, Risk, and Analytics*.

2009. P. 139. – URL : <https://doi.org/10.1002/9781119205548.ch22>.
6. Covalesski, M., Evans, H., Luft, J., Shields, M. *Budgeting research : Three theoretical perspectives and criteria for selective integration* / Chapman C., Hopwood A., Shields M. (eds.) // *Handbook of Management Accounting Reserach*. – Elsevier, Oxford, 2006. Vol. II. P. 587–624.
7. Doye, D., Sahs, R. *Using Enterprise Budgets in Farm Financial Planning* // *Oklahoma cooperative extension service AGECE-243*. P. 1–6. – URL : [https://shareok.org/bitstream/handle/11244/49861/oksd\\_agec](https://shareok.org/bitstream/handle/11244/49861/oksd_agec).
8. Draheim, D. *Towards Total Budgeting and the Interactive Budget Warehouse*, *Innovation and Future of Enterprise Information Systems ERP Future 2012 Conference*, Salzburg, Austria, November 2012. *Revised Papers*. P. 271–289. P. 279. DOI 10.1007/978-3-642-37021-2.
9. Gabdullina, G., Zinnurova, F. *Modern Society and Power*. – 2017. No. 2(12). P.163–168.
10. Kwarteng, A. *The impact of budgetary planning on resource allocation: evidence from a developing country* // *African Journal of Economic and Management Studies*. P. 6; 1-23. – URL : <https://doi.org/10.1108/AJEMS-03-2017-0056>.
11. Shim, J., Siegel, J. and Shim, A. *CFO Fundamentals: Your Quick Guide to Internal Controls, Financial Reporting, IFRS, Web 2.0, Cloud Computing*. – John Wiley & Sons, Inc., 2012. P. 247, 260. – URL : <https://doi.org/10.1002/9781119205111.ch12>.
12. Krylov, S. *Target financial forecasting as an instrument of overcome financial difficulties in present-day global economic environment*, *SHS Web of Conferences* 129, 03017 (2021) // *Globalization and its Socio-Economic Consequences*. 2021. P. 2 ;1-10. – URL : <https://doi.org/10.1051/shsconf/202112903017>.
13. Rebrowa, N., Kovalev, A., Frik, O., Sargsyan, S *Budgeting and as an Instrument of Increasing Competitiveness and Sustainability of Mining Enterprise*, *E3S Web of Conferences* 174, 04054 / *Vth International Innovative Mining Symposium*, 2020. P. 2; 1-6. – URL : <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202017404054>.
15. Stephen, C., Hansen, A. *Theoretical Analysis of the Impact of Adopting Rolling Budgets, Activity-Based Budgeting and Beyond Budgeting* // *European Accounting Review*. 2011. Vol. 20. No. 2. P. 289-290; 289–319.
16. Tsamenyi, M., Mills, J., Tauringana, V. *A Field Study of the Budgeting Process and the Perceived Usefulness of the Budget in Organizations in a Developing Country–The Case of Ghana* // *Journal of African Business*. 2002. No. 3:2.P. 85-103; 94. DOI: 10.1300/J156v03n02\_05.
17. Wiley, J. *Value-Based Management in Government*. – First Edition. – Douglas W. Webster and Gary Cokins, 2020. P.183, 212. – URL : <https://doi.org/10.1002/9781119660187.ch13>.
18. Zietlow, J., Hankin, J., Seidner, A. and O'Brien, T. *Financial Management for Nonprofit Organizations: Policies and Practices*. – Third Edition. – John Wiley & Sons, Inc. Published, 2018. P. 269–270.
19. *Problemy finansovogo planirovaniya v proizvodstvennyh organizatsiyah* / Grigor Manukyan. – Erevan, 2015.