

Воронина Л.А.,
д.э.н., профессор кафедры
мировой экономики КубГУ
Булатова И. С.,
к.э.н., доцент
кафедры менеджмента
и мировой экономики КФ РГТЭУ

БЮДЖЕТИРОВАНИЕ КАК ИНСТРУМЕНТ ОРГАНИЗАЦИОННО - ФИНАНСОВОГО УПРАВЛЕНИЯ ХОЗЯЙСТВУЮЩИМ СУБЪЕКТОМ

Аннотация: *В статье раскрыта суть понятия «бюджетирование»; рассматриваются основные вопросы организационно-финансового управления; выявлены главные проблемы внедрения бюджетирования на российских предприятиях.*

Особое внимание уделяется обязательным условиям по внедрению в практику системы бюджетирования.

Abstract: *The article revealed the essence of the concept of "budgeting", the main issues of organizational and financial management identified the major problems of implementation of budgeting in Russian enterprises.*

Particular attention is paid to mandatory conditions for the implementation in practice of the budgeting system.

Ключевые слова: *бюджет, бюджетирование, управленческий учет, бюджетный процесс, внутрифирменное управление.*

Key words: *budget, budgeting, management accounting, budgeting, intra-firm management.*

В условиях современной экономики, когда улучшать технологии и повышать качество выпускаемой продукции становится все сложнее, многие хозяйствующие субъекты с целью максимизации прибыли идут по пути совершенствования методов управления бизнесом.

Перспективное планирование в условиях нестабильной рыночной внешней среды для хозяйствующих субъектов имеет важное значение для преодоления барьеров в конкурентной борьбе.

В западной экономике под финансовыми планами зачастую понимается бюджет. В России система бюджетного процесса обычно ассоциируется с разработкой экономи-

ческой политики в масштабах государства. Однако бюджет может разрабатываться и утверждаться не только для всей страны, но и на микроуровне в рамках планирования деятельности отдельного предприятия.

Термины «бюджет» и «план» не являются тождественными, хотя основу плана предприятия всегда составляет сводный бюджет. По определению Института дипломированных управляющих бухгалтеров по управленческому учету (США) бюджет – это количественное выражение централизованно устанавливаемых показателей плана предприятия на определенный период по следующим направлениям:

- использование капитальных, товарно-материальных, финансовых ресурсов;
- доходы и расходы;
- привлечение источников финансирования текущей и инвестиционной деятельности;
- движение денежных средств;
- инвестиции (капитальные и финансовые вложения).

Понятие «количественное выражение» означает, что бюджет – это, прежде всего набор цифр. План, помимо бюджетных цифровых показателей, включает в себя перечень конкретных мероприятий по достижению данных показателей.

Бюджет предприятия, как и бюджет государства, всегда разрабатывается на определенный временной интервал, который называется бюджетным периодом. Предприятие может одновременно составлять несколько бюджетов, различающихся по продолжительности бюджетного периода (текущий квартальный бюджет, среднесрочный годовой бюджет, долгосрочный «бюджет развития» на 3-5 лет и т.д.). Правильный выбор продолжительности бюджетного периода является одной из важных предпосылок эффективности системы бюджетирования в целом.

Особую популярность в последнее время завоевала система бюджетирования, способная значительно повысить эффективность управления предприятием. Однако наряду с ростом уровня проникновения понятия «бюджетирование» в сознание российских руководителей, возникает и ряд трудностей, связанных с различным определением методологии бюджетного управления. Это говорит, прежде всего, о недостаточной разработанности теории бюджетирования в отечественной научной литературе.

Интерес к данной теме возник сравнительно недавно и был связан в основном со становлением рыночной экономики в России, развитием конкуренции. Впервые в оте-

чественной экономической литературе термин «бюджетирование» появился около 10 лет назад, и с тех пор ему было дано множество различных определений.

Российские исследователи в области бюджетирования проводят четкое разграничение между понятиями «бюджет» и «бюджетирование». Бюджет - это финансовый документ, отражающий серию спланированных событий, которые свершатся в будущем. Бюджетирование представляет собой метод распределения ресурсов, охарактеризованных в количественной форме. Его также можно определить как процесс принятия решений, через который предприятие оценивает целесообразность притока и оттока активов.

На наш взгляд представления о бюджетировании, отраженные в научной и научно-практической литературе России, далеки от действительности. Высказываются мнения о том, что бюджетирование имеет отдаленное отношение к организации производственного процесса; не дает возможности определять вклад каждого из сотрудников в прибыль компании, т.к. это и «бессмысленно и не возможно»; не способно сделать стратегические цели «интересными для персонала» [5]. Но, только на основании выполнения бюджета можно судить о работе предприятия, его отдельных подразделений и менеджеров. Систему оплаты труда персонала предприятия в целом и управленцев в частности, можно и нужно ставить в зависимость от выполнения и перевыполнения параметров бюджета. Если все подразделения выполнили свои утвержденные параметры, то предприятие, естественно, заработало ту сумму денег, которую планировало. Если эти деньги были распределены также в рамках бюджета, то утвержденный бюджет выполнен. И наоборот, если предприятие не достигло запланированного уровня прибыли, то при наличии подробного бюджета можно выявить «слабое звено» и проанализировать причины отклонения. Бюджетирование настраивает бизнес-систему на командную работу. Однако бюджетирование не дает возможности создать в «комплексную, прозрачную для анализа картину» конкурентоспособность, риски, технологические особенности производства, качество и профессионализм сотрудников, экономические и политические аспекты. Поэтому, представляется, что наиболее корректно бюджетирование следует определять как процесс составления и исполнения бюджета.

Основной целью бюджетирования на современных предприятиях является повышение эффективности работы посредством:

- целевой ориентации и координации всех событий на предприятии;
- выявления рисков и снижения их уровня;

- повышения гибкости и приспособляемости к изменениям.

Расчеты, осуществляемые в процессе формирования бюджета предприятия, позволяют в полном объеме и своевременно определить необходимую сумму денежных средств на их реализацию, а также источники поступления этих средств (собственные, кредитные, бюджетные или средства инвестора). Результаты расчетов находят свое отражение в долгосрочных и стратегических планах предприятия.

Итак, бюджетирование выполняет несколько функций, особо актуальных в условиях современной экономики. Это делает бюджетное управление все более популярным среди российских организаций в последние годы.

Однако бюджетирование, наряду с достоинствами, имеет и недостатки. Так, Дугельный А.П. [1] к отрицательным сторонам бюджетного управления относит:

- различное восприятие бюджетов у разных людей;
- сложность и высокая стоимость системы бюджетирования;
- бюджеты требуют от сотрудников высокой производительности труда; в свою очередь, сотрудники противодействуют этому, стараясь минимизировать свою нагрузку, что приводит к конфликтам, вызывает состояние подавленности, страха, а, следовательно, снижает эффективность работы;
- противоречие между достижимостью целей и их стимулирующим эффектом: если достичь поставленных целей слишком легко, то бюджет не имеет стимулирующего эффекта для повышения производительности; если достичь целей слишком сложно – стимулирующий эффект пропадает, поскольку никто не верит в возможность достижения целей.

Практический опыт составления позволяет выделить пять основных принципов бюджетирования [2]:

1. Согласование целей, требующее, чтобы процесс бюджетирования начинался «снизу вверх» и заканчивался «сверху вниз».

2. Установление приоритета в отношении задачи координации бюджетирования, что обеспечивает использование дефицитных ресурсов в наиболее выгодном направлении.

3. Соподчиненность, предполагающая, что каждое подразделение предприятия планирует и отвечает только за те экономические показатели, на которые оно оказывает влияние.

4. Ответственность, предусматривающая передачу каждому подразделению функции контроля исполнения своей части бюджета вместе с полномочиями осуществлять при необходимости координирующие мероприятия.

5. Постоянство целей, предполагающее, что установленные базовые величины принципиально не меняются в течение планируемого периода.

К указанным принципам, по нашему мнению, целесообразно добавить еще несколько:

1. Последовательность, которая предполагает, что бюджет формируется в соответствии с учетной политикой предприятия, применяемой последовательно от одного отчетного периода к другому.

2. Соответствие финансовому (бухгалтерскому) учету.

3. Унификация бюджетных форм для всех участников бюджетирования, независимо от специфики их хозяйственной деятельности.

4. Единство бюджетных периодов.

5. Непрерывность процедуры составления бюджетов, предусматривающей регулярный пересмотр и корректировку ранее сделанных прогнозов на новый период.

6. Связь между стратегическим и оперативным планированием.

7. Единая нормативно-методическая база.

Таким образом, стремление создать эффективную систему управления финансами в условиях нестабильности, организовать производство конкурентоспособной продукции, обеспечивая эффективное развитие российских организаций, ставит перед их руководством сложную задачу: овладеть методикой формирования бюджета как основного финансового плана и экономического регулятора отношений между структурными подразделениями предприятия и предприятия с внешней средой.

В компаниях ведущих стран мира проблемы постановки бюджетирования были решены 20-25 лет назад, хотя совершенствование систем бюджетирования продолжается до сих пор. На Западе правильно поставленное бюджетирование – это показатель высшей управленческой зрелости предприятия. На сегодняшний день бюджетирование представляет собой целостную систему, включающую все основные вопросы: от обоснования целей и задач бюджетирования до контроля его исполнения на всех стадиях.

Серьезными представляются причины нарастающего отставания нашего менеджмента от ведущих стран мира, наглядно проявляющиеся в сфере управления финансами.

Одной из причин, возникающих при внедрении бюджетирования на российских предприятиях, является система целей, которые ставят перед собой руководители. Чаще всего в качестве одной из главных целей бизнеса декларируется прибыль. При этом руководство не всегда отдает себе отчет в том, о какой прибыли идет речь: долгосрочной или краткосрочной, операционной, балансовой, чистой и т.д. Сложность проблемы заключается еще в том, что в управлении финансами нет ни одного важного показателя, который можно было бы оптимизировать, не ухудшая при этом другие, не менее важные показатели. Поэтому управление финансами и бюджетирование – это всегда поиск баланса, оптимального на данный момент соотношения нескольких показателей. Набор этих показателей у разных компаний может быть неодинаков. Все зависит от целей и задач в области финансов, которые ставит перед собой руководство того или иного предприятия.

На многих российских предприятиях система внутрифирменного планирования, не привязанная к настоящему бюджетированию, не позволяет их руководителям четко ставить конкретные цели, выстраивать стратегию бизнеса.

В связи с тем, что платформой для внедрения бюджетирования на предприятии является управленческий учет (система учета фактических затрат и расчета экономических показателей), то и ключевыми понятиями при определении структуры бюджетирования являются планы, отклонения, нормативы, управление по отклонениям. В результате бюджетирования составляется комплексная система взаимосвязанных планов, обоснованная маркетинговыми прогнозами как единого бизнес-процесса компании с выделением зон ответственности менеджеров подразделений.

Отечественный опыт убеждает, что для многих предприятий в России до сих пор планирование осуществляется по принципу «от достигнутого». Разница состоит в том, что если раньше этот принцип реализовывался в виде прироста объемов производства по сравнению с объемами в предыдущем году, то теперь он выражается в стремлении как можно больше загрузить имеющиеся производственные мощности. Чаще всего это делается вне зависимости от того, может ли быть реализована вся выпускаемая продукция, а главное, может ли предприятие получить за нее деньги, причем в полном объеме.

Анализ исследований отечественных специалистов в области финансового планирования, таких как Дугельный А.П., Самочкин В.Н., Воробьев П.В., позволяет сделать вывод о том, что планово-экономические службы российских хозяйствующих структур продолжают плодить массу документов, большинство из которых непригод-

но для принятия оперативных управленческих решений и финансового анализа. Не всегда проводится четкое разграничение в количественных показателях как параметров планирования, а именно между объемом произведенной продукции, объемом реализованной продукции и поступлениями от реализованной продукции.

Сегодня бюджетирование применяется в российских компаниях, в лучшем случае, для того, чтобы контролировать отдельные показатели, например, разницу кредиторской и дебиторской задолженности, или для оценки уровня постоянных и переменных затрат в отдельных структурных подразделениях. К сожалению, бюджетирование не связано с управлением активами компании, определением инвестиционной привлекательности отдельных направлений хозяйственной деятельности и не является пока еще инструментом управления издержками.

Еще одна причина, по которой внедрение полноценного бюджетирования в условиях российской экономики сталкивается с большими трудностями – это вопросы организации бюджетирования. Считается, что для постановки бюджетирования достаточно разработать основные бюджетные формы, раздать их исполнителям или приобрести готовую компьютерную программу. Но любое соблюдение дисциплины на производстве порождает конфликт интересов, тем более наведение финансовой дисциплины путем ограничения с помощью бюджетирования потребностей отдельных структурных подразделений предприятия и их руководителей.

Для внедрения в практику предприятий системы бюджетирования необходимо соблюдение ряда обязательных условий:

1. Предприятие должно располагать соответствующей методологической и методической базой разработки, контроля и анализа исполнения сводного бюджета. Работники управленческих служб должны быть достаточно квалифицированными, чтобы уметь применять эту методологию на практике.

Методология бюджетирования исходит из того, что текущие планы и действия их реализации должны согласовываться с глобальными целями развития организации и долгосрочной корпоративной стратегией. Поэтому построение бюджета осуществляется по определенным правилам. Отправной точкой служат разного рода прогнозы – прогноз продаж и прогноз наличия необходимых ресурсов. После этого определяется принципиальный бюджетный фактор – то, что ограничивает деятельность предприятия и влияет на принятие соответствующих управленческих решений. Такое ограничение может быть как внешним по отношению к предприятию (емкость рынка и платежеспособ-

собный спрос), так и внутренним (производственная мощность и наличие других ресурсов). Для ограничений, которые желательно устранить, определяется принципиальная возможность такого устранения, а также то, с какими затратами это будет связано. Затем осуществляется построение системы бюджетов, в результате чего происходит наполнение структуры корпоративного бюджета реальной информацией.

Следует отметить, что совокупность функциональных и основных бюджетов охватывает все стороны хозяйственной деятельности предприятия. Среди функциональных бюджетов принято выделять следующие виды бюджетов: бюджет продаж, бюджет поступлений денежных средств, бюджет производства, бюджет прямых материальных затрат, бюджет закупок, бюджет прямых затрат на оплату труда, бюджет производственных накладных расходов, бюджет себестоимости продукции, бюджет коммерческих расходов, бюджет управленческих расходов, бюджет расчетов с кредиторами, бюджет капитальных вложений.

Основной бюджет содержит информацию, представленную в функциональных бюджетах, и включает три составляющие: бюджет по балансовому листу (прогнозный баланс), бюджет доходов и расходов и бюджет движения денежных средств. Такая структура бюджетной модели является наиболее приемлемой, и может применяться на практике в различных вариациях, учитывающих особенности конкретного предприятия.

2. Для того чтобы разрабатывать бюджет, контролировать и анализировать его исполнение нужна соответствующая количественная и качественная информация о деятельности предприятия, достаточная для того, чтобы представить себе его реальное финансовое состояние, движение товарно-материальных ценностей и финансовых потоков, основные хозяйственные операции. Следовательно, на предприятии должна существовать система управленческого учета, регистрирующая факты хозяйственной деятельности, необходимые для обеспечения процесса составления, контроля и анализа сводного бюджета.

3. Бюджетный процесс всегда реализуется через создание соответствующей организационной структуры и системы управления, поскольку система управления бюджетированием – это регламент взаимодействия служб аппарата управления и структурных подразделений, закрепляющих в соответствующих внутренних нормативных актах и инструкциях обязанности каждого подразделения на каждой стадии бюджетного процесса.

В бюджетный процесс могут вовлекаться десятки людей, представляющих самые различные подразделения и зачастую находящихся в разных регионах. В таких случаях бюджетирование требует такой организационно-финансовой структуры предприятия, которая обеспечивает формирование бюджетных параметров и оперативный контроль бюджетного процесса. На средних и крупных предприятиях это достигается путем создания на базе структурных подразделений (групп подразделений) центров финансового учета (ЦФУ), наделенных правами бюджетирования своей деятельности в единой структуре бюджетных статей предприятия. Взаимоотношения между сотрудниками выстраиваются в иерархическом порядке. При такой организационной схеме можно выделить три категории сотрудников:

- специалисты, отвечающие за весь бюджетный процесс в целом, включая формирование итоговых отчетов;
- специалисты, отвечающие за бюджетирование на уровне функциональных подразделений и (или) региональных структур;
- рядовые сотрудники, ведущие отдельные участки учета и планирования в финансово-экономических или функциональных подразделениях.

Составление бюджета в иерархической организационной среде может производиться при помощи двух основных подходов – «сверху вниз», т.е. исходя из целевых параметров, намеченных руководством, и «снизу вверх», когда подразделения сами формируют свои планы, на основе которых руководство определяет финансовые показатели всей компании. Часто применяется комбинированный подход: сначала определяют общие цели, вытекающие из стратегии компании и рыночных прогнозов (по принципу «сверху вниз»), а затем составляют реальный бюджет (по принципу «снизу вверх»).

В связи с тем, что бюджетный процесс является непрерывным и повторяющимся, то регулярно, в соответствующие сроки в аппарат управления из структурных подразделений должна поступать учетная информация, необходимая для его обеспечения.

С другой стороны, структурные подразделения должны своевременно получать из аппарата управления бюджетное задание и вносимые в него в течение бюджетного периода коррективы. Следовательно, важнейшей составляющей регламента бюджетного процесса является внутренний документооборот – совокупность регулярных, закрепленных в соответствующих внутренних нормативных актах и инструкциях, информа-

ционных потоков подразделений предприятия в процессе разработки, контроля и анализа исполнения сводного бюджета.

Не смотря на то, что не раскрываются содержание бюджетных форм, методика расчета плановых показателей, технологическая последовательность составления бюджетов, последовательность процессов и операций по его составлению и исполнению остается неизменной. Следовательно, работу специалистов, выполняющих процессы или операции, можно организовать по единой схеме.

4. Процесс разработки, контроля и анализа исполнения бюджета предполагает регистрацию и обработку больших массивов информации. В бюджетном процессе уровень оперативности и качества учетно-методической работы существенно повышается, а количество ошибок сокращается при использовании программно-технических средств.

В качестве программно-технических средств можно рассматривать:

- электронные таблицы;
- финансовые модули корпоративных систем управления;
- разработки, выполняемые силами внешних разработчиков или собственных специалистов;
- специализированные системы бюджетирования.

Одной из последних категорий программных средств являются специализированные системы бюджетирования. Такие системы изначально нацелены на решение задач бюджетирования и содержат всю необходимую функциональность, как методологическую, так и организационную. Внедрение таких систем требует определенной настройки готового приложения, а не готового собственного продукта. Важным моментом является то, что каждая из специализированных систем используется во многих компаниях, это означает, что, развивая свои продукты, фирма-разработчик непременно учитывает потребности своих многочисленных заказчиков.

Следует иметь в виду, что задача внедрения бюджетирования не решается с помощью какой-то уникальной компьютерной программы. Традиционная автоматизация ориентирована на менеджмент ресурсов (финансовых или материальных). При бюджетировании на первый план выходит согласованная и мотивированная работа большого числа людей.

Все перечисленные условия (блоки) бюджетного процесса тесно связаны между собой и составляют инфраструктуру системы бюджетирования. Если из этой системы

выпадает хотя бы один составной элемент, то постановка бюджетирования не будет эффективной. Однако не зависимо от того, насколько эти процессы взаимосвязаны, если это признается целесообразным, на определенных этапах они могут развиваться достаточно независимо.

Это означает, что существуют средства и возможности, зафиксировав которые, например, состояние методического, учетного и организационного блоков, можно выполнить самостоятельный проект по совершенствованию информационной системы бюджетирования. С другой стороны, изменения в какой-то степени отразятся в организационном и информационном блоках. Например, если применяемые в системе информационно-технологические средства обладают высокой степенью адаптивности, легко перенастраиваются, трудоемкость и сложность изменений в информационном обеспечении может оказаться очень незначительной.

При успешном внедрении бюджетирования финансовые потоки компании становятся для руководителя «прозрачными». Кроме того, согласно мнению российских авторов [3, 4, 5], грамотно построенная система бюджетирования на предприятии позволяет:

- поддерживать систему планирования, контроля и управления на основе план-фактного анализа;
- обеспечивать прозрачность и предсказуемость потока денежных средств, усиливать контроль руководства за движением денежных средств;
- увеличивать эффективность использования и одновременно снижать риск управления свободными денежными средствами;
- усиливать контроль над производственными показателями, доходами и расходами как предприятия в целом, так и отдельных структурных подразделений;
- консолидировать деятельность всех структурных подразделений и направить ее на достижение целей организации;
- вовлекать в процесс управления и активизировать менеджмент среднего звена;
- обеспечивать мотивацию и усиливать ответственность менеджеров среднего звена, передавая им ряд управленческих задач (участвовать в планировании, анализе причин отклонений от плана и т. п.);
- оптимизировать документооборот.

Итак, благодаря бюджетированию увязываются различные аспекты деятельности предприятия, согласуются объемы материальных, финансовых и трудовых ресур-

сов, необходимых для осуществления планируемой программы, координируются отдельные виды деятельности таким образом, чтобы все структурные подразделения работали согласованно для достижения общей цели.

Таким образом, бюджетирование является не только инструментом организационно-финансового управления, но и показателем качества управления компанией.

Литература:

1. Дугельный А.П., Комаров В.Ф. Бюджетное управление предприятием: Учеб.-практ. пособие. – М.: Дело, 2009. – 320 с.
2. Попов В.М. и др. Бизнес фирмы и бюджетирование потока денежных средств. – М.: Финансы и статистика, 2011.- 117 с.
3. Семь нот менеджмента. – 9-е изд., доп. – М.: ЗАО «Журнал Эксперт», ООО «Издательство ЭКСМО», 2010. – 534 с.
4. Воробьев П.В., Земеров Ф.Г. Бюджетирование деятельности производственных предприятий (опыт разработки и внедрение) // Проблемы теории и практики управления. – 2008 - № 6. – с. 34-45.
5. Самочкин В.Н., Калюкин А.А., Тимофеева О.А. Бюджетирование как инструмент управления промышленным предприятием // Менеджмент в России и за рубежом. – 2010 - № 4. – с. 75-82.