

УДК 658.14

В.Ф. Хасанова

Ж.М. Корзоватых

ПОНЯТИЕ И СУЩНОСТЬ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

Аннотация. Представлены аргументы, обосновывающие необходимость формирования бюджетов и определена роль бюджетирования в управленческом учете. Дана современная трактовка бюджетирования. Рассмотрены объекты и субъекты бюджетирования. Прослежена связь бюджетирования и результатов финансово-хозяйственной деятельности.

Ключевые слова: бюджетирование, виды бюджетов, планирование, эффективность управления предприятием.

Venera Hasanova

Zhanna Korzovatykh

THE CONCEPT AND ESSENCE OF BUDGETING IN MODERN CONDITIONS

Annotation. Presents arguments justifying the need of budgeting and the role of budgeting in management accounting. Dana is a contemporary approach to budgeting. The objects and subjects of budgeting. Traced the relationship of budgeting and of financial and economic activity.

Keywords: budgeting, types of budgets, planning, efficiency of enterprise management

В условиях конкуренции и нестабильности рынка именно бюджет компании должен помочь при разработке стратегии ее эффективного развития.

Существуют различные определения понятия бюджета. Так, согласно определению Большой Советской Энциклопедии, бюджет (*англ.* budget – сумка) – всякий план доходов и расходов предприятия, учреждения, организации или отдельного лица (в денежном выражении) на определенный срок [2]. Но в современной экономике есть различия между понятием «план» и «бюджет». Так план – это, прежде всего, программа деятельности хозяйствующих субъектов или отдельных звеньев системы управления, а бюджет предполагает нечто большее, чем просто план. В современном экономическом словаре дается такое определение понятию «бюджет»: «имеющая официальную силу, признанная и принятая роспись, таблица, ведомость доходов и расходов экономического субъекта за определенный период времени, обычно год» [8].

Впервые понятие бюджета появилось в 1870 г. в Англии как документ, в котором представлен план доходов и расходов, утвержденный парламентом [1]. Первоначально бюджет относился лишь к управлению государственными финансами, и лишь в конце 70-х – начале 80-х гг. XX в. это понятие перешло в США в рамки науки «финансовый менеджмент». Но даже в рамках этой науки бюджет был основан лишь на методах финансового планирования, и лишь позже для него были разработаны собственные методы.

Существует множество определений понятия «бюджет». Каждый автор стремится сделать упор на что-то свое. Так, например, профессор А.Д. Шеремет в своем определении бюджета как «финансовый документ, созданный до того, как предполагаемые действия выполняются» сделал упор именно на том, что бюджет является листом бумаги, на котором представлены финансовые данные. А экономисты Петер Хорват, Роланд Гляйх и группа специалистов «H-gvath and Partners» дали следующее определение: «план, сформулированный в стоимостных величинах, который с определенной степенью обязательности выполнения задается структурной единице с полномочиями принимать решения на определенный временной период» [7]. Они сделали упор именно на праве ответственного лица принимать решения, но только в рамках показателей, установленных бюджетом.

Институт дипломированных управляющих бухгалтеров по управленческому учету (США) использует «бюджет как количественный план в денежном выражении, подготовленный и принятый до

определенного периода, обычно показывающий планируемую величину дохода, которая должна быть достигнута, и (или) расходы, которые понижены в течение этого периода, и капитал, который необходимо привлечь для достижения данной цели» [12]. А большой бухгалтерский словарь (Россия) дает несколько другое определение: «бюджет – это роспись денежных доходов и расходов государства, предприятия, учреждения на определенный период, утвержденная в установленном порядке» [3]. Исходя из всех определений, можно выявить, что бюджет обладает рядом определенных обязательных черт:

- 1) разрабатывается в конкретных стоимостных и количественных показателях;
- 2) все показатели бюджета взаимосвязаны между собой;
- 3) полностью соответствует стратегическому плану компании;
- 4) показатели основаны на тактических целях компании;
- 5) каждый показатель привязан к конкретной задаче;
- 6) к каждому показателю привязано ответственное лицо;
- 7) возможно идентификация показателей средствами бухгалтерского учета.

К определению термина «бюджетирование» авторы различных научных трудов также подходят не однозначно. Одни исследователи понимают под бюджетированием инструмент распределения ресурсов с помощью составления бюджета. Так, например, Е.Н. Выборова под бюджетированием понимает «разновидность краткосрочного финансового планирования, предполагающего построение иерархической системы бюджетов субъекта хозяйствования» [5]. Но этот взгляд отражает лишь одну из сторон этого понятия.

Другие считают, что бюджетирование – это одна из систем управления компании. Так, например, В.Н. Самочкин, Ю.Б. Пронин и Е.Н. Логачева считают, что «бюджетирование – это система согласованного управления подразделениями предприятия в условиях динамично изменяющегося, диверсифицированного бизнеса» [9]. Часто вместо термина «бюджетирование» авторы этого направления употребляют термин «бюджетное управление». Например, Е. Бреслав, П. Боровков, Е. Глухова, Е. Добровольский, Б. Карабанов, считают, что «бюджетное управление – это оперативная система управления предприятием по центрам ответственности через бюджеты» [6].

Но большинство авторов объединяют определение бюджетирования как инструмент и как систему управления в одно общее понятие (А. Дугельный, В. Аньшин и др.). Этот комплексный подход является наиболее эффективным, так как объединяет в себе лучшее из этих понятий. Так, О.Н. Волкова считает, что система бюджетирования является «не только и не столько инструментом планирования, сколько основой для построения системы внутреннего контроля» [4].

Но есть и такие авторы, которые считают, что бюджетирование в том виде, в котором она представлено сейчас в экономической науке, уже устарело, что данное направление не стоит на месте и постоянно развивается, а действительность не успевает за теоретической основой. К сожалению, данной теории придерживаются в основном западные ученые, такие как Дж. Хоуп, Р. Фрейзер. Скорее всего, малое число российских приверженцев данной позиции объясняется тем, в российской экономике процесс бюджетирования имеет лишь небольшую историю и в большинстве компаний данный процесс только проходит разработку и внедрение.

В российской экономической науке бюджетирование как отдельное от планирования понятие появилось лишь после издания в России первого перевода книги Дж. К. Шима и Дж. Г. Сигела «Budgeting basics and beyond» [13]. В ней авторы определяют бюджет как количественный план деятельности предприятия о выполнении программ, представляющий собой связанный набор финансовых (активы, собственный капитал, доходы и расходы и т.д.) и/или натуральных (объем произведенной продукции и оказанных услуг и пр.) экономических показателей деятельности компании. Бюджет описывает цели компании в терминах выполнения конкретных финансовых и операционных задач [14].

Таким образом, бюджет – это определенный план, сформулированный в стоимостных величинах, который с определенной степенью обязательности выполнения задается структурной единице с полномочиями принимать решения на определенный временной период в рамках этого бюджета, а бюджетирование – это процесс планирования, координацию, управление, анализ и контроль бюджета. Составление бюджетов, или бюджетирование, является составной частью финансового менеджмента и управленческого бухгалтерского учета. Исходя из определений понятия бюджетирования, можно выявить объекты и субъекты бюджетирования. Объектами бюджетирования являются денежные потоки компании, связанные с производством и реализацией товаров, работ и услуг. Субъектами бюджетирования являются все элементы финансовой структуры, функциональные службы и отделы, которые формируют бюджеты подразделений, подготавливают единый бюджет для компании.

Исходя из определения понятия бюджетирования и главной цели предприятия, можно определить основные функции и задачи бюджетирования. Основными функциями будут:

- постановка экономических и финансовых целей; своевременный контроль достижения плановых целей посредством сопоставления фактических и запланированных результатов вызвавших отклонения;
- корректировка планов.
- Основными задачами бюджетирования:
- обеспечение текущего периодического планирования;
- обеспечения координации, кооперации и коммуникации отделов;
- обоснование затрат предприятия;
- создание базы для оценки и контроля планов предприятия, а также мотивации работы отделов;
- исполнение требований законов и контрактов.

Главная цель любой компании – это повышение эффективности хозяйственной деятельности, а с помощью процесса бюджетирования это сделать намного проще. Бюджетирование позволяет за счет целевой направленности всех событий, выявлению и минимизации рисков и негативных последствий, повысить управляемость бизнес-процессов предприятия и поднять стоимость компании.

Основные функции предприятия определяют основные принципы процесса бюджетирования. Так доктор экономических наук, профессор Н.П. Терешина выделила следующие основные принципы бюджетирования:

- интеграция;
- точность;
- последовательность;
- непрерывность;
- участие;
- оптимальность;
- пропорциональность;
- эффективность;
- использование норм инормативов;
- методическая сопоставимость [10].

Исходя из определений понятия бюджетирования, его функций и задач, а также принципов бюджетирования можно определить сущность процесса бюджетирования. Сущность бюджетирования состоит в том, чтобы исходя из стратегических и тактических целей компании, планировать процесс деятельности компании, воплощая полученный плановый результат в конкретные показатели бюджетов, идентифицированные средствами бухгалтерского учета, при этом каждый показатель при-

вязан к конкретной задаче и к ответственному лицу. Но процесс бюджетирования на этом не останавливается, после в процессе деятельности компании проводится анализ финансовых показателей с запланированными бюджетными значениями, выявляются отклонения, анализируются их причины, выясняется обоснованность, и принимаются соответствующие управленческие решения.

Таким образом, авторы считают, что бюджетирование – это непрерывный и периодический процесс формирования эффективной интегрированной отчетности по наиболее точным плановым показателям денежного потока (доход, расход), основанным на стратегических и тактических целях, с привязкой к каждому элементу этого потока ответственного лица, выполняющего по контролю поставленные задачи в рамках значений показателей элементов потока. А бюджет в свою очередь можно определить, как зафиксированный документ, в котором отражаются все плановые денежные потоки организации и ответственные лица, которые отвечают за каждый элемент потока.

Внедрение бюджетирования на предприятии сталкивается с двумя группами проблем: методические и организационные. К группе методических проблем относят разработку методологии расчетных показателей бюджетов, т.е. тех формул, на основании которых и будет проходить расчет основных показателей, а также проблему расхождения управленческого и бухгалтерского учета на предприятиях России. К организационным проблемам относят непонимание ответственных лиц необходимости бюджетирования на предприятии, вплоть до конфликтов между отделами и отказа консервативной части сотрудников внедрять такую систему, а также отсутствие профессионалов в области бюджетирования на рынке труда в России, отсутствие информационной базы по данному процессу.

Существует три основных подхода к бюджетированию:

- 1) «сверху – вниз»;
- 2) «снизу – вверх»;
- 3) комбинирование «снизу – вверх» и «сверху – вниз».

Подход «сверху – вниз» осуществляется высшим руководством с минимальным привлечением менеджеров подразделений и отделов нижнего уровня. Преимуществом подхода является: учитываются стратегические цели компании, уменьшаются затраты времени, исключаются проблемы связанные с согласованием и агрегированием отдельных бюджетов. Недостатком является слабая мотивация ответственных лиц относительно достижения поставленных перед ними целей.

Подход «снизу – вверх» чаще всего применяется на больших предприятиях, где руководители отделов составляют бюджеты своего отдела, которые потом обобщаются в общий бюджет. Руководству компании предстоит согласование и координация различных бюджетных показателей. Преимуществом данного подхода является мотивация ответственных лиц на выполнения поставленных ими же задач. Также наблюдается повышенная точность показателей, используемых для формирования бюджета, но только если ответственное лицо правильно понимает процесс бюджетирования и умеет анализировать и планировать будущие показатели с хорошей точностью. Но есть возможность завышения плановых показателей по расходам и занижения показателей по доходам, чтобы в последующем установить факт перевыполнения поставленных задач и получить незаслуженную награду. У этого подхода есть существенные недостатки: сроки составления бюджета увеличиваются, необходимо согласование показателей.

С целью компенсировать недостатки обоих подходов был разработан подход «снизу – вверх / сверху – вниз», в котором сбалансировали оба предыдущих подходов. Руководство компании дает общие директивы относительно целей компании, а ответственные лица готовят бюджет, направленный на достижение поставленных руководителем задач.

Прежде чем проводить процесс бюджетирования в компании необходимо провести:

- 1) подготовку и разработку методического обеспечения и обучить ответственные лица;

2) внедрить технологию, процедуры и регламенты бюджетирования, а также подготовка комплекта документов для распределения их по организации;

3) выбрать финансовую модель компьютерной программы, которая бы максимально соответствовала специфике компании и используемой технологией для бюджетирования;

4) составление бюджета и оценка их исполнения и корректировки, внесение изменений в технологию и процедуры бюджетирования.

В большинстве случаев в каждой компании разрабатывается собственная структура бюджета, определяются собственные методики и процедуры. общем виде процесс бюджетирования будет состоять из четырех этапов:

- 1) постановка целей;
- 2) планирование;
- 3) контроль исполнения;
- 4) принятие решения по отклонениям.

При постановке целей руководители отвечают на два основных вопроса:

- 1) что нужно сделать;
- 2) каких показателей нужно достичь.

Ответы на эти вопросы обычно указывают при разработке стратегических целей компании. А вот уже на основании этих двух вопросов разрабатываются основные цели и задачи компании, т.е. отвечают на вопросы: какие результаты должны быть получены при производстве и сбыте продукции, оказания услуг, какие новые продукты или услуги нужно выпустить на рынок, какие инвестиционные проекты нужно реализовать и др.

На этапе планирования происходит разработка различных частных бюджетов: бюджет сбыта и производства, бюджеты отделов и подразделений. Важно, чтобы ответственное лицо понимало, выполнение каких задач оно берет на себя и какие ресурсы ему для этого предназначаются, так как это стимулирует его к выполнению поставленных задач. Далее происходит сведение всех частных бюджетов в один общий, на основании которого формируются три основных бюджета: бюджет доходов и расходов, бюджет движения денежных средств, бюджет по балансовому листу. Проводится корректировка показателей с целью согласования бюджетов между собой. Для эффективного функционирования компании также разрабатывается дополнительные версии бюджетов, которые предусматривают оптимистический и пессимистический прогноз влияния различных факторов на результаты работы компании.

После того, как бюджет на определенный период будет согласован, он становится основой для текущего управления организацией на этот период. При контроле исполнения выявляются отклонения между показателем бюджета и фактическим значением, выявляется причина данного отклонения. И на следующем этапе принимается одно из четырех решений:

- 1) применить меры к ответственному лицу, допустившему отклонение от плана;
- 2) перераспределить ресурсы с целью выполнения поставленного плана;
- 3) скорректировать планы с учетом новых показателей;
- 4) пересмотреть поставленные цели.

Преимущества бюджетирования проявляются в принудительном краткосрочном и долгосрочном планировании ресурсов предприятия, поведения конкурентов и особенно текущего и проектируемого рыночного спроса продукции. По этим стратегическим аспектам разрабатываются планы и формируются бюджеты всех уровней и разной периодичности. Бюджетирование присутствует в любой эффективной системе управления предприятием и позволяет видеть будущее хозяйствующего субъекта: материальные потоки, структуру затрат, финансовые потоки и т.д. Утвержденный бюджет формирует и организует работу подразделений в соответствии с выбранными целями предприятия, повышает ритмичность протекающих в ней процессов.

Бюджетирование в совокупности с учетом по центрам ответственности и нормативным учетом повышает эффективность информационного обеспечения управления на предприятии. Качество показателей бюджетов становится выше, если в основу их расчета положены не приблизительные данные, а нормативные расчеты. Выявленные отклонения по факторам в системе аналитических счетов являются информационной базой анализа исполнения бюджетов.

Таким образом, получается, что прежде чем начинать составлять бюджет необходимо разработать последовательность операций составления бюджета, методику сравнения доходов и расходов, фактических и запланированных показателей, а также установить нормы и стандарты для каждого показателя, для которого возможен нормированный учет. Последовательность операций охватывает весь период существования компании и действует постоянно: планирование, координация, управление, анализ и контроль. Последовательность операций при этом начинается с формирования бюджета продаж. Так как бюджетирование большой процесс и охватывает всю компанию, то для удобства разработки и анализа весь бюджет при сборе исходных данных разбивают на частные бюджеты, сбалансировав между ними ресурсы и возможности предприятия. После того, как частные бюджеты заполняются на основе моделирования и выбора лучшего варианта из нескольких возможных альтернатив всеми заинтересованными лицами, которые определяют основные направления развития предприятия в пределах своей компетенции, и проверяются на правильность, происходит их интеграция в один единый бюджет всей компании. Для того, чтобы бюджет был максимально точным все показатели бюджета должны быть максимально конкретизированы и детализированы, в той степени, в какой компании позволяют внешние и внутренние условия. А для того, чтобы бюджет был эффективным из всех вариантов производства товара и услуг выбирают тот, который дает наибольший экономический эффект.

Несмотря на то, что внедрение системы бюджетирования является трудоемким процессом и может длиться месяцами и даже годами, выгоды качественного составления бюджетов и контроля за их исполнением с излишком окупают затраты на их внедрение и разработку.

Так как бюджет может составляться как в целом для всей компании, так и только для определенной задачи. То в первом случае, рекомендуется брать какой-либо большой период, например, год, а затем разбивать его на равные промежутки, например, в месяц. Составлять бюджет на большой период не рекомендуется, так как увеличение периода приводит к большим отклонениям в показателях, и требует последующей корректировки. Максимальный период, на который в настоящее время можно делать прогноз – это три-пять лет. Во втором случае, периодом бюджета считается весь период для выполнения поставленной задачи, который разбивается на определенные этапы в зависимости от этапов выполнения этой задачи.

О.А. Шаропова, Е.А. Тюхова и И.И. Власенко считают, что эффективный бюджет должен обладать следующими свойствами:

- 1) предоставлять возможность прогнозирования;
- 2) иметь четко определенную систему движения информации,
- 3) распределять полномочия и ответственность за ее формирование и представление;
- 4) содержать подобную, точную и своевременную информацию;
- 5) предоставлять возможность сравнения;
- 6) быть приемлемым для всех заинтересованных лиц внутри организации [11].

Актуальность идеи бюджетирования в конце XX в. была обусловлена двумя факторами: с одной стороны, новейшие теоретические исследования, обогатившие теорию и практику учета для целей управления, с другой, сложившиеся экономические условия, обострившие внешнюю и внутреннюю конкуренцию и связанную с ней рост затрат и усилий на реализацию товаров.

Появившись на теоретической платформе планирования, бюджетирование быстро заняло свое

место в практической сфере управления компанией. В настоящее время руководство большей части крупных компаний в России, которые успешно работают на рынке, провело процедуру внедрения системы бюджетирования, чем еще больше повысила эффективность работы своей компании.

Нехватка практических специалистов по бюджетированию очень сильно тормозит процесс внедрения этой системы в российских организациях, особенно в компаниях среднего размера. Менеджерам приходится самостоятельно изучать литературу, проводить исследования и разрабатывать те частные бюджеты, которые подходят их компании больше всего. Но происходит нехватка и теоретических исследователей, которые могли бы продвигать этот процесс в общественное мировоззрение. И как результат, в настоящее время многие российские и не только специалисты часто отождествляют такие понятия как «бюджет», «план», «смета». Конечно, у них очень много общего, но еще больше различий.

Библиографический список

1. Балабанов, И. Т. Финансовый анализ и планирование хозяйствующего субъекта / И. Т. Балабанов. – М. : Финансы и статистика, 2001. – 208 с. – ISBN 5-279-02243-8.
2. Большая советская энциклопедия [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://bse.sci-lib.com> (дата обращения : 28.12.2015).
3. Большой бухгалтерский словарь [Электронный ресурс] / Под ред. А. Н. Азриплияна. – М. : Институт новой экономики, 1999. – Режим доступа : <http://nenuda.ru/большой-бухгалтерский-словарь-10000-терминов-под-редакцией.html> (дата обращения : 12.01.2016).
4. Волкова, О. Н. Бюджетирование и финансовый контроль в коммерческих организациях / О. Н. Волкова. – М. : Финансы и статистика, 2007. – 272 с. – ISBN 978-5-279-02731-6.
5. Выборова, Е. Н. Бюджетирование в системе финансовой диагностики субъекта хозяйствования / Е. Н. Выборова // Экономический анализ: теория и практика. – 2004. – № 10. – С. 41–45.
6. Добровольский, Е. Бюджетирование: шаг за шагом / Е. Добровольский, Б. Карабанов, П. Боровков [и др.] – СПб. : Питер, 2014. – 480 с. – ISBN 978-5-459-01036-7.
7. Концепция контроллинга: Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование / Пер. с нем. – 2-е изд. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 269 с. – ISBN 5-9614-0311-4.
8. Райзберг, Б. А. Современный экономический словарь [Электронный ресурс] / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева. – 6-е изд., перераб. и доп. – М. : Инфра-М, 2011. – Режим доступа : Справочная правовая система «КонсультантПлюс» (дата обращения : 15.01.2016).
9. Самочкин, В. Н. Гибкое развитие предприятия: Эффективность и бюджетирование / В. Н. Самочкин, Ю. Б. Пронин, Е. Н. Логачева [и др.] ; под ред. В. Н. Самочкина. – М. : Дело, 2002. – 344 с.
10. Терешина, Н. П. Бюджетирование на железнодорожном транспорте : учеб. для вузов ж-д транспорта / Н. П. Терешина, Л. В. Шкуриной. – М. : УМЦ ЖДТ, 2014. – 292 с. – ISBN 978-5-89035-707-6.
11. Шапорова, О. А. Методические основы бюджетирования на предприятиях торговли в современных условиях рынка / О. А. Шапорова, Е. А. Тюхова, И. И. Власенко // Научные записки ОрелГИЭТ. – 2010. – № 1. – С. 53–57.
12. Шеремет, А. Д. Управленческий учет : учеб. пособие / А. Д. Шеремет, И. М. Волков, С. М. Шапигузов. – М. : ФБК-ПРЕСС, 2004. – 512 с. – ISBN 5-88103-042-7.
13. Шим, Дж. К. Основы бюджетирования и больше. Справочник по составлению бюджетов / Дж. К. Шим, Дж. Г. Сигел ; под общ. ред. В. А. Плотникова. – М. : Вершина, 2007. – 368 с.
14. Шим, Дж. К. Основы коммерческого бюджетирования / Дж. К. Шим, Дж. Г. Сигел. – СПб. : Азбука, 2002. – 456 с.