

Точилкина Анна Эдуардовна

магистрант

ФГБОУ ВО «Кубанский государственный университет»

г. Краснодар, Краснодарская область

СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К БЮДЖЕТИРОВАНИЮ КАК МЕТОД ФИНАНСОВОГО КОНТРОЛЯ

***Аннотация:** в статье рассматривается необходимость внедрения финансового планирования как основного инструмента управления в условиях конкуренции и нестабильности. Приводится несколько определений термина «бюджетирование» с разных точек зрения. Рассматриваются цели и функции, через которые раскрывается экономическое содержание бюджетирования. Также описана текущая модель бюджетирования, ее преимущества и недостатки. Определены ключевые проблемы традиционного бюджетирования, предложены новые инструменты и методы для его замены. Каждый предложенный метод, его особенности и принципы описаны более подробно. В заключение статьи описано положительное влияние новых инструментов бюджетирования как метода финансового планирования.*

***Ключевые слова:** финансовое планирование, бюджетирование, инструменты управления, модели бюджетирования, скользящее бюджетирование, сбалансированная система показателей, управление ценностью, метод Beyond Budgeting «вне бюджета».*

В настоящее время проблемы финансового планирования, а также рационального распределения различных ресурсов, особенно актуальны. Конкуренция и нестабильность требуют внедрения планирования, мониторинга и анализа результатов с точки зрения бюджетирования как основного инструмента управления, обеспечивающего ведение точной, полной и своевременной финансовой информации. Есть несколько определений бюджетного процесса. Бюджетирование – это способ управления финансами, заключающийся в построении бюджета организации на основе бюджетов отдельных подразделений (мероприятий) [3].

Бюджетирование – это процесс составления и принятия коммерческой организации ежегодного бюджета и последующий контроль за его исполнением [5].

Бюджетирование является инструментом управления распределения ресурсов (планирования), выраженным в денежно-кредитной и натуральных показателях, для достижения стратегических целей предприятия [4].

Бюджетирование также может быть представлено как процесс анализа или контроля над решениями, через который компания оценивает целесообразность фактического использования активов компании. Следовательно, бюджетирование является емким понятием, которое включает в себя методы и процессы финансового менеджмента, а также инструмент управления распределением ресурсов, позволяющий достичь определенных целей.

Бюджетирование охватывает ряд задач:

1. Планирование операций, обеспечивающее достижение целей коммерческой деятельности.
2. Координация различных предприятий, отделов, интересов работников и групп предприятий.
3. Оперативное обнаружение отклонений фактических результатов организации от запланированных; обнаружение и анализ их причин; своевременное принятие решений.
4. Эффективный контроль за расходом материалов и финансовых ресурсов.
5. Мотивация руководителей центров финансовой ответственности для достижения цели своих бизнес-единиц [2].

Бюджетирование также показывает свою экономическую сущность через свои функции:

1. Планирование и согласование.
2. Принятие решений и делегирование полномочий.
3. Оценка деятельности.
4. Оценка и переоценка тенденций.
5. Взаимодействие и мотивация.
6. Мониторинг и анализ.

В таблице 1 показаны модели бюджетирования.

Таблица 1

Модели бюджетирования

Модель бюджетирования	Преимущество	Недостатки
I. Модель, охватывающая всю деятельность компании		
1. Интегрированная модель	1) ориентирована на специфику предприятия; 2) достаточно подробно планировано и фактические цифры; 3) охватывает все области компании	1) довольно длительный период развития; 2) высокая стоимость; 3) высокие риски в достижении желаемого результата
2. Универсальная модель	1) краткосрочное развитие и реализация; 2) относительно простой внутренний учет; 3) быстрое планирование и консолидация доказательств	1) отсутствие функциональных планов
II. Модель бюджетирования в отдельных сферах хозяйственной деятельности		
1. Бюджетирование производственной деятельности	1) быстрая и дешевая реализация, которая позволяет краткосрочный контроль усиления наиболее важные области деятельности; 2) эффективное функционирование модели из-за небольшого количества бюджетов и их простота	1) иногда не принимается во внимание учет факторов, влияющих на модель; 2) низкий уровень бюджетов, их надежность и эффективность.
2. Бюджетирование денежных потоков	1) короткое время реализации; 2) низкая стоимость внедрения; 3) наиболее приемлемая модель для российской экономики	1) нет конкретной даты поступления средств; 2) расхождение фактического поступления денежных средств с данными бухгалтерского учета
3. Бюджетирование материальных потоков	1) низкая стоимость и время внедрения; 2) возможное управление прибылью, закупками, производством, продажами; 3) возможный контроль над прямыми и косвенными затратами и управлением	1) недостаточно сложный и зависимый от инвестиций и финансовых потоков; 2) недостаточная полнота и достоверность финансовых результатов

Формально все модели соответствуют общепринятой концепции бюджетного контроля. Все они обладают функциями, которые отличают бюджетирование в определенных технологиях управления:

1) наличие центров финансовой ответственности (хотя в некоторых случаях их нет);

- 2) наличие смежных бюджетов;
- 3) возможность улучшения и оптимизации системы [1].

Бюджетирование является одним из основных инструментов управления компанией. Оно активно используется компанией как технология финансового планирования. Однако в последние годы традиционное бюджетирование все чаще критикуют. Основной проблемой традиционного подхода является отсутствие четкой связи между стратегическим управлением и бюджетным планированием. Таким образом, можно определить основные проблемные аспекты традиционного бюджетирования:

- сотрудники не могут полностью понять корпоративное видение;
- нет возможности связать корпоративную стратегию с целями личности, отделов и специалистов;
- отсутствие связи между стратегией и распределением ресурсов, поскольку это традиционно принято осуществлять на основе предыдущих решений, не учитывая, каких результатов необходимо достичь в будущее;
- обратная связь в традиционном бюджетном контроле используется для сравнения фактических затрат с цифрами, приведенными в бюджете, но не для прямого сравнения с результатами [3].

В настоящее время необходимо заменить устаревшие традиционные методы бюджетирования, или, по крайней мере, дополнить их новыми инструментами для улучшения производительности компаний. Среди инструментов и методов, которые успешно используются для замены традиционного бюджетирования выделяют скользящее бюджетирование, сбалансированная система показателей, управление стоимостью. Метод скользящего бюджетирования основан на бюджетном планировании периодов с разбивкой по годам, кварталам, месяцам и неделям. Это позволяет компании реагировать на изменения в окружающей среде и принимать соответствующие корректировки целей. Это также позволяет руководству компании принимать решения в более длительный срок в конце финансового года, что не характерно для фиксированного бюджетирования [5].

Сбалансированная система показателей позволяет осуществлять стратегию управления одновременно в четырех областях: финансы, клиенты, бизнес-процессы, обучение и рост. Кроме того, скользящее бюджетирование позволяет обрабатывать информацию о перспективах развития организации.

Преимущество скользящего бюджета заключается в том, что показатели сводятся в удобном графике, который описывает задачи, позволяет измерить параметры прогресса, определить конкретные цели, проекты или программы, необходимые для выполнения задач. Управление ценностью предоставляет возможности для управления, направленные на достижение максимальной ценности (акционерная стоимость) компании. Исходя из предположения, что «денежные потоки определяют стоимость», концепция «управление ценностью» позволяет выделить основную задачу управления, которая имеет важные характеристики, такие как эффективность, связь между стратегическими целями и стоимостью рынка капитала. Это помогает строить устойчивую доходность и темп роста акций.

Система «управление ценностью» выделяет четыре основных процесса, влияющих на стоимость компании: способ организации управления; стратегическое планирование; распределение ресурсов; управление эффективностью и вознаграждение руководителей высшего звена.

Управление эффективностью «вне бюджетов» и фиксированных требований (Beyond Budgeting Round Таблица – BBRT) основано на следующих принципах:

1) принципы управления с использованием BBRT:

- сосредоточенность на максимизации потенциала;
- система вознаграждений и оценок, основанная на предыдущем опыте;
- корректировка текущего плана действий в соответствии с ситуацией;
- доступность ресурсов по запросу;
- корректировка внутриоперационных действий в соответствии с фактическим спросом;

– контроль с точки зрения принципов надлежащего управления и в соответствии с относительными показателями.

2) принципы деволюции:

– система управления должна основываться на четко сформулированных принципах;

– сотрудники должны иметь возможность принимать свои личные решения, не отходя от принципов и цели организации;

– ответственность за принятие решений должна быть разделена между участниками отношений с сотрудниками команда;

– персонал должен нести ответственность за результат отношений с клиентами;

– информационная политика организации должна быть открытой [4].

Все сказанное позволяет сделать вывод, бюджетирование – это, прежде всего, инструмент эффективного управления компанией. Этот инструмент позволяет планировать финансовые показатели, а также управлять бизнесом, производительностью, служит инструментом достижения стратегических целей и задач. Бюджетирование – это технология управления бизнесом, надежная реализация которой может значительно улучшить производительность и конкурентоспособность предприятия. Тем не менее, существуют определенные аспекты, проблемы, которые были определены в статье. Эти аспекты в настоящее время изучаются экспертами как в России, так и за рубежом. Проводятся исследования, разрабатываются современные методы бюджетирования. Их грамотное сочетание позволит предприятиям сократить расходы, связанные с составлением бюджета и улучшить эффективность управления.

Список литературы

1. Карпов А.Е. 100% практического бюджетирования. Кн. 1: Бюджетирование как инструмент управления. – Результат и качество, 2006. – 440 с.

2. Кочнев А. Идеальный бюджет / А. Кочнев, М. Ступакова // Финансовый директор. – 2007. – №12. – С. 33–39.

3. Кучеренко А.И. Бюджетирование как метод финансового планирования деятельности организации // Справочник экономиста. – 2010. – №3. – С. 34–43.
4. Новикова Е. Бюджетирование: за или против // Финансовый директор. – 2009. – №7. – С. 57–59.
5. Сертаков А. От периодического к скользящему бюджетированию / А. Сертаков, К. Сертаков // Финансовый директор. – 2009. – №8. – С. 12–15.