

Потапов Сергей Петрович,

магистрант,
Школа управления и междисциплинарных исследований
Институт экономики и управления,
ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н.Ельцина»
г. Екатеринбург, Российская Федерация

Коркина Галина Михайловна,

кандидат экономических наук, доцент,
кафедра региональной экономики, инновационного предпринимательства и безопасности,
Институт экономики и управления,
ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н.Ельцина»
г. Екатеринбург, Российская Федерация

РАЗВИТИЕ СИСТЕМ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ НЕСТАБИЛЬНОСТИ*Аннотация:*

В условиях экономической турбулентности повышается значение бюджетирования, как инструмента обеспечения эффективности и финансовой стабильности компании. Применяемые на многих российских предприятиях методики бюджетирования устарели и не позволяют эффективно управлять компанией.

В статье представлен анализ существующих систем бюджетирования и выделены те, которые по мнению авторов имеют наибольший потенциал развития на российских предприятиях.

Ключевые слова:

бюджетирование, управленческий учет, стратегия, система сбалансированных показателей, принципы моделирования данных.

В современных условиях экономической и политической нестабильности для эффективного управления предприятием необходимо проводить глубокий и разносторонний анализ операционной и экономической деятельности, который позволит быстро принимать обоснованные управленческие решения.

Большинство крупных российских предприятий используют бюджетирование в качестве одного из основных инструментов управления. Однако, на многих предприятиях применяется традиционная система бюджетирования, которая не обновлялась в течение долгого времени и в современных условиях является неэффективной. Более того, в некоторых компаниях система бюджетирования продолжает использоваться исключительно как инструмент финансового планирования и контроля за расходами. Сложившиеся рыночные условия, обозначили необходимость пересмотра существующих подходов к бюджетированию.

Отвечающая современным требованиям система бюджетирования должна обеспечивать оперативный сбор необходимой информации из управленческого и бухгалтерского учета, всесторонний анализ информации с применением методов прогнозирования, иметь возможность быстрой адаптации под меняющиеся рыночные условия. Она должна быть не только инструментом повышения эффективности предприятия и достижения оперативных и стратегических целей, но в первую очередь - инструментом антикризисного управления, которая позволит компании без потерь пройти сложный экономический период.

Бюджетирование исторически возникло как инструмент финансового планирования и контроля расходов. Развитие методологии и теории бюджетирования в мире происходило в тесной взаимосвязи с развитием экономики, изменением бизнес-среды и модернизацией корпоративного управления. Взгляды на бюджетирование в бизнес-среде постоянно эволюционируют, изменение подходов в определении роли и места бюджетирования в системе управления представлено на рис.1. [1]

Сегодня основным направлением развития бюджетирования становится синергия эффектов взаимодействия различных систем управления. Бюджетирование интегрируется в единую систему со стратегическим планированием, где бюджет является управленческим инструментом, обеспечивающим достижение долгосрочных стратегических целей компании. Бюджетирование становится основой реализации всей вертикали планов, отражающих стратегические цели компании.

Теория и методика бюджетирования широко представлены как в зарубежных, так и в отечественных исследованиях и монографиях. Разнообразие взглядов на процессы бюджетирования и подходов к их реализации привели к существованию большого количества трактовок понятия бюджетирование. Приведем наиболее общую трактовку, которая на взгляд авторов наиболее соответствует актуальным доминантам в области стратегического

и финансового менеджмента: *бюджетирование – система согласованного управления структурными подразделениями, бизнес-процессами и финансами предприятия, которая обеспечивает достижение стратегических целей на основе формируемых бюджетов.* [1]

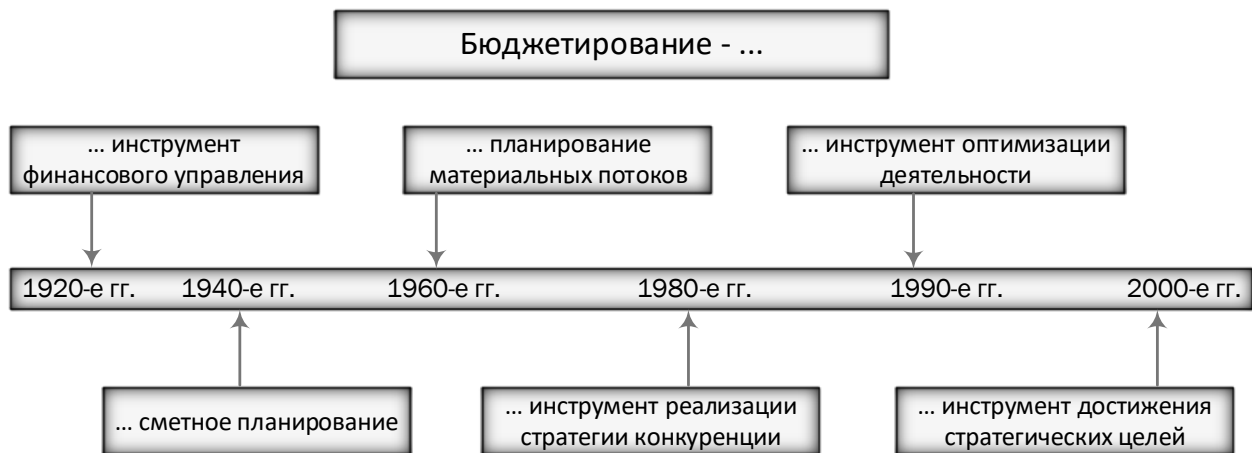


Рисунок 1 – Изменение взглядов на бюджетирование в системе управления

Для определения путей оптимизации бюджетного процесса были проанализированы работы различных авторов. Результаты анализа позволяют сделать вывод, что методология бюджетирования активно развивается. Причем наряду с развитием и актуализацией традиционного бюджетирования (инкрементный подход) можно выделить ряд альтернативных направлений:

- процессно-ориентированное (activity-based budgeting (ABB)),
- проектно-ориентированное (project-based budgeting (PBB)),
- бюджетирование «с нуля» (zero-based budgeting (ZBB)),
- скользящее бюджетирование (floating budgeting),
- бюджетирование на основе драйверов (driver-based budgeting (DBB)),
- безбюджетное управление (beyond budgeting).

При классическом методе формирования бюджетов (инкрементный подход) расходы в планируемом периоде строятся на основе фактических результатов предыдущего периода, планируемого изменения показателей и ожидаемой инфляции. Такое планирование ориентируется на фактическую структуру затрат предыдущих периодов, не учитывая эффективность бизнес-процессов и не отражая действующие связи между структурными единицами предприятия и их финансовыми потоками. Накопленная неэффективность деятельности за предыдущие периоды постоянно переносится в бюджет следующего периода [2,3].

Альтернативные методы бюджетирования дают больше возможностей для объективной оценки состояния предприятия и оперативного принятия взвешенных управленческих решений. Сравнительный анализ основных подходов к бюджетированию представлен в таблице 1.

Выбор метода бюджетирования зависит от специфики бизнес-процессов, структуры конкретной компании и целей, которые планируется достичь с использованием системы бюджетирования.

По мнению авторов в современных условиях экономической и политической нестабильности наиболее перспективным вариантом является система бюджетирования, построенная на основе процессно-ориентированного бюджетирования (ABB). Этот метод позволяет обеспечить оперативную оптимизацию бизнес-процессов при изменении рыночной ситуации и при этом в зависимости от структуры компании и сложности используемых бизнес-процессов применять разные по сложности бюджетные модели и структуру счетов. Такой дифференцированный подход позволяет внедрить достаточно простую для разработки и внедрения систему бюджетирования для небольших предприятий и сложную многоуровневую систему бюджетирования для крупных многопрофильных промышленных холдингов.

Дополнительно повысить эффективность системы бюджетирования предлагается за счет внедрения следующих решений:

1. Расширение трактовки бюджетирования, включением в него *системы сбалансированных показателей (ССП)*.

ССП образует иерархию целевых показателей: от долгосрочных стратегических целей до тактических и оперативных. [4]

2. Применение инструмента *скользящего бюджетирования (floating budgeting)*. При скользящем бюджетировании происходит постоянная актуализация бюджета: по происшествии периода (месяц/квартал) добавляется соответствующий интервал планирования и вычитается истекший период. [5]

3. Разработка детализированной *модели* бюджета, учитывающей взаимосвязи бизнес-процессов предприятия.

Эффективная система бюджетирования должна базироваться на качественном моделировании данных. Развитие

вычислительной техники позволяет создавать и обрабатывать модели, с высокой детализацией описывающие операционную и экономическую деятельность предприятия. [6]

Таблица 1

Традиционный подход	Современный подход			
<i>Инкрементный подход</i>	<i>ZBB – бюджетирование «с нуля»</i>	<i>ABB – процессно-ориентированное бюджетирование</i>	<i>DBB – бюджетирование на основе драйверов</i>	<i>Beyond Budgeting – безбюджетное управление</i>
Суть подхода				
Планирование на основании фактических расходов предыдущих периодов	Переоценка всех бизнес-процессов в каждом бюджете	Ресурсы планируются по операциям, исходя из перечня и объемов выполняемых работ	Определение драйверов, влияющих на изменение доходов и расходов	Финансирование по мере возникновения потребностей в затратах
Преимущества				
Относительная простота в применении; Контроль финансовых показателей	Постоянный контроль эффективности всех подразделений и направлений деятельности; Эффективен в быстро меняющейся рыночной ситуации	Оценка эффективности каждого процесса, себестоимости каждого вида продукции; Возможность оптимизации портфеля заказов; Учитывает загрузку мощностей; Эффективен в быстро меняющейся рыночной ситуации	Относительная простота в применении	Повышение скорости принятия решений, взаимодействия с контрагентами;
Недостатки				
Не оценивает эффективность бизнес-процессов; Нет связи со стратегическими целями	Занимает много времени и ресурсов при использовании; Требуется высокая квалификация менеджеров;	Занимает много времени и ресурсов при внедрении;	Занимает много времени и ресурсов при внедрении метода; Низкая эффективность при упрощенной системе драйверов;	Высокие потери в случаях принятия неверных решений менеджерами; Необходимость использования комплексных систем контроля и управления;

Проведенный анализ показал наличие потенциала развития систем бюджетирования российских предприятий, который позволит повысить эффективность компаний и преодолеть текущий период финансовой нестабильности.

Основным направлением развития бюджетирования в условиях экономической и политической нестабильности по мнению авторов является симбиоз нескольких направлений и инструментов бюджетирования, основанный на базе метода процессно-ориентированного бюджетирования. В качестве важного обязательного составляющего эффективной системы бюджетирования отмечено применение качественного моделирования данных, с необходимой и достаточной детализацией описывающего взаимосвязи операционных и финансовых показателей компании.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Корнеева О. В. Теоретические аспекты бюджетирования как технологии управления финансами предприятия [Текст] // Финансовая аналитика: проблемы и решения. 2015. №34. С. 55-66
2. Привезенцева Н. Н. Подходы к системе бюджетирования: описание, преимущества и недостатки [Текст] // Вестник магистратуры. 2016. № 12-5 (63). С. 85-88.
3. Макарова Л. М., Левушкина Н. В. Сравнительная характеристика методик бюджетирования деятельности предприятий [Текст] // Молодой учёный. 2023. № 4 (51). С. 253-257
4. Ташкинов А.Г. Стратегически ориентированное бюджетирование на промышленном предприятии: методологический подход [Текст] // Вестник Пермского университета. 2013. Вып. 3 (18). С. 55-63.
5. Коваленко О.Г., Курилова А.А. Скользящее бюджетирование как инструмент финансового контроллинга на предприятии [Текст] // Карельский научный журнал. 2017. №2 (19). С. 80-82.

6. Траченко М.Б. Моделирование данных в системах управленческого учета и бюджетирования [Текст] // Международный бухгалтерский учет. 2017. Т. 20, №20. С. 1183-1201

Potapov Sergey P.,

Master's student,

School of Management and Interdisciplinary Studies

Graduate School of Economics and Management,

Ural Federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltsin

Yekaterinburg, Russian Federation

Korkina Galina M.,

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,

Department of Regional Economics, Innovative Entrepreneurship and Security,

Graduate School of Economics and Management,

Ural Federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltsin

Yekaterinburg, Russian Federation

DEVELOPMENT OF ENTERPRISE BUDGETING SYSTEMS IN CONDITIONS OF ECONOMIC INSTABILITY

Abstract:

In the conditions of economic turbulence, the importance of budgeting as a tool for ensuring the efficiency and financial stability of the company is increasing. The budgeting methods used at many Russian enterprises are outdated and do not allow effective management of the company.

The article presents an analysis of existing budgeting systems and highlights those that, according to the authors, have the greatest potential for development at Russian enterprises.

Keywords:

budgeting, management accounting, strategy, balanced scorecard, principles of data modeling.