

БЮДЖЕТИРОВАНИЕ В УПРАВЛЕНЧЕСКОМ УЧЕТЕ КАК ИНСТРУМЕНТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

Людмила ГРАБАРОВСКАЯ, Владислав КОНСТАНТИНЕСКУ

Академия экономических знаний Молдовы

În prezentul articol sunt descrise elementele de bază ale procesului bugetar. Pentru a înțelege ce înseamnă bugetare, trebuie să cunoaștem rolul și locul acestui proces în sistemul corporativ de planificare. Bugetul este un instrument de planificare pentru o perioadă scurtă de timp, care reprezintă modul de soluționare a sarcinilor curente ale entității. Procesul bugetării implică mai mult decât un simplu proces de planificare. Acesta este o tehnologie managerială, care coordonează toate activitățile entității. Sistemul bugetar se bazează pe trei componente: tehnologie, organizare și automatizare. Fiecare element e foarte important. Tehnologia determină tipurile bugetelor, relațiile dintre ele și metodele procesului bugetării. Organizarea descrie documentația și principalele trepte ale acestui proces. Automatizarea determină posibilitățile obținerii la timp a informației manageriale corecte.

Budgeting is a technology of managerial accounting, which makes a higher efficiency of decision making. Present article describes the basic elements of company's budgeting process. To get knowledge, what means budgeting, you need first to understand its role and its place in corporate planning system. Budget is an instrument of short-period planning, which shows how will be solved the current tasks of the company. Budgeting process is more then only planning process, it is managerial technology, which coordinates all activities of the company. Full budgeting system is based on three components: technology, organization and automating. Every element is very important. Technology determines kinds of budgets, relations between them, methods of budgeting process and etc. Organization describes documentation and main steps of budgeting process. Automating determines the possibilities of getting correct managerial information in time.

Стремление предприятия работать с максимальной эффективностью обуславливает необходимость в совершенствовании процесса принятия управленческих решений. Отсутствие понимания роли и места учета в системе управления порождает целую цепочку ошибочных действий на практике. Информация для принятия обоснованных внутренних решений в системе финансового учета является, как правило, неполной. Часто отдельные подразделения предприятия вынуждены обеспечивать себя необходимой «управленческой информацией» практически самостоятельно, в меру собственного понимания технологии ее сбора, регистрации и анализа. Это приводит к несопоставимости такой информации с данными учета, не говоря уже о плановой информации, для регистрации которой финансовый учет вообще не предназначен.

В таких условиях появляется необходимость внедрения элементов управленческого учета, координирующего процесс принятия управленческих решений «на пути к достижению главной цели предприятия – максимизации отдачи». Одним из таких элементов, заслуживающих особого внимания, является бюджетирование.

Понятия бюджетирование и бюджет (смета) трактуются авторами по-разному. Наиболее полное определение, по нашему мнению, дают В.Е. Хруцкий и В.В. Гамаюнов в книге «Внутрифирменное бюджетирование». Они рассматривают бюджетирование как *процесс* краткосрочного финансового планирования (составление смет), а также как *управленческую технологию*, предназначенную для выработки и повышения финансовой обоснованности принимаемых управленческих решений.

Таким образом, **бюджетирование**, по их мнению, «это технология финансового планирования, учета и контроля доходов и расходов, получаемых от бизнеса на всех уровнях управления, позволяющая анализировать прогнозируемые финансовые показатели и управлять с их помощью ресурсами (прежде всего финансовыми) как отдельного бизнеса, так и компании в целом».

В сознании людей постсоветского пространства слово «бюджет» ассоциируется, как правило, с понятием «бюджета» как инструмента государственного управления. В зарубежных странах данный термин используется в первую очередь в качестве частной категории: бюджет семьи, бюджет компании и т.д. **Бюджет** – это финансовый план, охватывающий все стороны деятельности организации

и сопоставляющий все понесенные расходы и полученные доходы на предстоящий период в целом и по отдельным частям. Поэтому в западных высокоразвитых странах бюджет является основой внутри-организационного управления.

Бюджет является последним, но наиболее значимым звеном планирования экономического агента. Так, В. Палий и Рэй Вандер Вил в книге «Управленческий учет» выделили три уровня планирования: задачи – **что** должно быть достигнуто; планы – **как** должны быть решены эти задачи; сметы – **как** должны быть распределены ресурсы.

Планирование начинается с определения задач, обеспечивающих достижение стратегических и текущих целей организации. Задачи должны быть конкретными, достижимыми и иметь количественную оценку. Например, основной задачей предприятия на планируемый год может быть увеличение прибыли в планируемом периоде до 5 млн. леев. Задачи детализируются в соответствии с организационной структурой: от задач верхнего уровня до задач нижнего уровня. Так, для достижения прибыли в 5 млн. леев перед коммерческим подразделением предприятия может быть поставлена задача увеличения объема продаж на 20% в сравнении с уровнем прошлого года с сохранением прежнего уровня цен, а перед департаментом закупок – снижение закупочных цен основных материалов на 5% и т.д. При этом должна соблюдаться вертикальная и горизонтальная совместимость задач, т.е. задачи одного уровня не должны противоречить одна другой и способствовать решению задач верхнего уровня. Примером несовместимых задач может быть увеличение объема продаж на 20% при сокращении расходов на рекламу на 50%. В. Палий отмечает значительную роль бухгалтера-аналитика в процессе постановки задач. Особое внимание он акцентирует на необходимости достижения конгруэнтности целей: «это ситуация, когда цели и подцели так оговорены, что они стимулируют или, по меньшей мере, не противодействуют решениям, которые совпадают с целями верхнего уровня управления», т.е. достигается сбалансирование интересов различных подразделений с общими интересами организации. Планы и бюджеты, в свою очередь, переносят обобщенную форму задач на язык конкретных финансовых показателей, которые можно четко рассчитать, а затем контролировать ход их выполнения.

Следует различать понятия «перспективное планирование» и «бюджетирование».

К. Друри в книге «Введение в управленческий и производственный учет» указывает на то, что план – это проект ожидаемого развития предприятия на несколько лет вперед (3-5 лет), отражающий то, как будут достигаться его стратегические задачи, а бюджет (смета) – это план на более короткий период времени (квартал, год), демонстрирующий решение текущих задач. Поскольку план составляется на более длительный период, его показатели имеют большую погрешность, чем показатели бюджета. Планы и бюджеты организации не должны разрабатываться независимо друг от друга. Бюджет призван конкретизировать план, т.е. должен более детально демонстрировать, как будут достигнуты плановые показатели. В. Палий и Рэй Вандер Вил указывают на то, что под бюджетом (сметой) следует понимать «планируемое распределение ресурсов по задачам управляющего» и что такое определение требует нового взгляда на роль бюджета в управлении. Авторы утверждают, что ресурсы (активы), находящиеся в распоряжении менеджера, ограничены. Поэтому истинным предназначением руководителя является «оптимизация отдачи от этих ресурсов». Составление смет должно быть направлено на обеспечение внутренней конкуренции за ресурсы и их распределение в пользу наиболее эффективных подразделений.

Полноценное внутрифирменное бюджетирование включает три составные части: технологию, организацию и автоматизацию (см. рисунок 1).

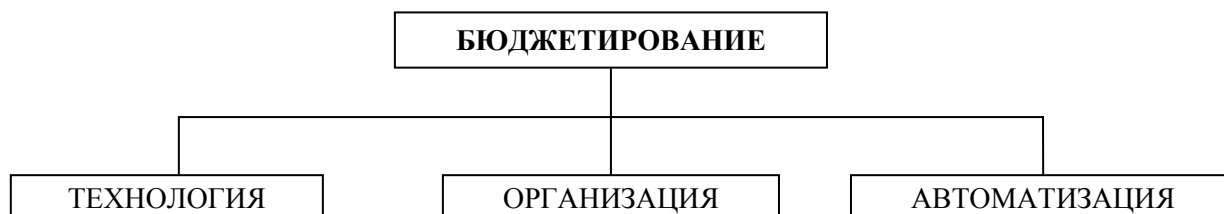


Рис.1. Составные элементы бюджетирования (В.Е. Хруцкий, В.В.Гамаюнов).

Под **технологией бюджетирования** понимают инструментарий финансового планирования (виды и форматы бюджетов, система целевых показателей и нормативов), методы бюджетирования, порядок консолидации бюджетов разных уровней управления и функционального назначения и т.д.

Руководство предприятий должно четко определять, что такое бюджетирование, для каких целей оно необходимо и как превратить его в эффективный инструмент управления.

Понимание бюджетирования лишь как процесса планирования является достаточно ограниченным. Бюджетирование – это управленческая технология, выполняющая широкий круг функций в системе управления. По нашему мнению, наиболее полно функции бюджетирования определены К. Друри. К таковым относятся:

- 1) *планирование* ежегодных операций;
- 2) *координация* деятельности различных подразделений организации и обеспечение их гармоничного взаимодействия;
- 3) *информирование* (ознакомление с планами) руководителей, отвечающих за деятельность различных центров ответственности;
- 4) *мотивация* менеджеров на достижение целей организации;
- 5) *управление* видами деятельности и оптимизация использования ресурсов;
- 6) *оценивание* эффективности работы управляющих.

В теории и практике управленческого учета, в зависимости от поставленных задач, принято различать такие виды бюджетов, как *сводный* (генеральный) и *частные* (функциональные), а также *статические* и *гибкие* бюджеты.

Под *частными* (функциональными) бюджетами понимаются планы различных подразделений предприятия. *Сводный* же (генеральный) бюджет – это бюджет, объединяющий и суммирующий частные бюджеты. Генеральный бюджет, который в современной литературе называют «*мастер-бюджет*», состоит в свою очередь из:

- *операционного бюджета* – части сводного бюджета, включающей все частные функциональные бюджеты, обеспечивающие составление бюджета прибылей и убытков;
- *финансового бюджета* – части сводного бюджета, отражающей плановые денежные потоки и финансовое состояние предприятия.

Статический бюджет – это бюджет, который основан на одном определенном уровне деловой активности предприятия, запланированном до начала бюджетного периода (называемом также объемом его деятельности). Это может быть запланированное количество продаж или производство продукции, товаров; объем запланированных услуг, работ и т.п., в зависимости от типа предприятия. Когда в конце бюджетного периода сравниваются фактические (действительные) результаты с соответствующими суммами, запланированными в статическом бюджете, и рассчитываются отклонения от статического бюджета, то никакие корректировки запланированных сумм не производятся, независимо от фактически достигнутого (действительного) уровня продаж в бюджетном периоде. Такое сравнение является необъективным, поскольку сравниваются несопоставимые данные, рассчитанные исходя из разных объемов деятельности.

Чтобы обеспечить корректный и эффективный контроль исполнения бюджета, необходимо сопоставлять фактические (действительные) результаты с бюджетом, скорректированным на фактический уровень деловой активности (т.е. на достигнутый объем продаж, производства и т.п.). Такой скорректированный бюджет называют *гибким*, или *динамичным бюджетом*.

Гибкий бюджет – это бюджет, рассчитанный на основе бюджетных затрат и/или бюджетных доходов исходя из фактического объема деятельности (действительного объема продаж, производства, достигнутых в бюджетном периоде). Ключевая разница между гибким и статическим бюджетом заключается в использовании в гибком бюджете фактически достигнутого объема деятельности, в то время как статический бюджет составляется всегда на основе одного определенного объема деятельности, запланированного до начала бюджетного периода.

Гибкий бюджет может быть составлен и на стадии планирования. Такой бюджет рассчитывается на основе бюджетных затрат и/или бюджетных доходов для определенного интервала деловой активности, т.е. для нескольких возможных объемов деятельности в рамках релевантного диапазона деятельности в бюджетном периоде. Бюджеты, как статические, так и гибкие, отличаются по уровню

детализации. Многие предприятия составляют бюджеты, включающие обобщенные показатели, которые впоследствии могут быть представлены более подробно посредством компьютерных программ.

В процессе бюджетирования могут использоваться различные методы. В частности, выделяют два подхода к составлению бюджетов: «приростное бюджетирование» и «бюджетирование с нуля».

Приростное бюджетирование представляет собой метод составления бюджета, на основе корректировки фактических показателей предыдущего периода с учетом прироста объема продаж, ценовой и кредитной политики предприятия, изменений налогового законодательства, условий внешней среды и т.д. Такой подход является простым в применении и не требует значительных затрат времени. Однако недостатком данного метода является то, что достигнутые результаты переносятся на будущий бюджетный период, а это, в свою очередь, может вызвать нерациональное распределение ресурсов, поскольку не анализируется эффективность затрат. Так, подразделениям, имевшим перерасход в планируемом периоде, могут быть предоставлены дополнительные ресурсы, а подразделения, имевшие экономию, будут испытывать дефицит в ресурсах.

Другим методом является *бюджетирование «с нуля»*, при котором менеджеры должны обосновывать запланированные затраты так, будто деятельность предприятия осуществляется впервые. Данный метод требует от руководителей детального анализа операций и выявления наиболее эффективных путей использования ресурсов, способствует выявлению и решению проблем уже на стадии планирования. Основным недостатком метода заключается в том, что он требует больших затрат времени и средств.

В зависимости от выбора бюджетного периода выделяют две методики бюджетирования: *бюджет на годовой основе* и *бюджет на основе скользящего планирования*. В рамках первой методики бюджет составляется на год вперед, как правило, в помесечной разбивке. Вторая предусматривает разбивку годовой сметы по месяцам на первый квартал и по кварталам на оставшуюся часть года. Затем по мере приближения к следующему кварталу, квартальная смета детализируется помесечно, при этом в течение года квартальные сметы могут пересматриваться, например – в результате появления какой-либо новой информации. Преимуществом данного метода является то, что он постоянно вызывает необходимость у менеджеров прогнозировать и уточнять свои планы. В результате достигается большая сопоставимость бюджетных данных с фактической информацией.

Следующим элементом бюджетной системы является **организация бюджетирования**, включающая финансовую структуру организации (центры ответственности – подразделения предприятия, являющиеся объектами бюджетирования); бюджетный регламент и механизмы бюджетного контроля (процедуры составления бюджетов, их представления, согласования и утверждения, порядок последующей корректировки, сбора и обработки данных об исполнении бюджетов); распределение функций в аппарате управления в процессе бюджетирования; систему внутренних нормативных документов (положений, должностных инструкций и т.д.).

Для осуществления эффективной работы по составлению бюджета предприятие должно разработать процедуры принятия смет и обеспечить менеджерам соответствующую помощь в построении их бюджетов. Для рассмотрения бюджетов создается планово-финансовая комиссия, главной задачей которой является обеспечение принятия реалистичных бюджетов и их соответствующая координация. Если бюджет не обосновывает требуемого уровня функционирования, то комиссия его не принимает и возвращает руководителю, представившему бюджет, на корректировку, который затем повторно представляет бюджет на рассмотрение комиссии. Планово-финансовая комиссия должна назначить ответственного за бюджет, которым, как правило, является бухгалтер. Его роль заключается в координации частных бюджетов и сведении их в сводный бюджет таким образом, чтобы планово-финансовая комиссия и руководители подразделений могли анализировать влияние отдельных бюджетов на деятельность предприятия в целом.

Организация процесса бюджетирования включает следующие этапы:

1. *Информирование о подробностях бюджетной политики.* Отправной точкой составления годового бюджета является перспективный план организации. Поэтому высшее руководство должно предоставить информацию о влиянии стратегического плана на политику составления бюджетов лицам, ответственным за подготовку бюджетов текущего года.

2. *Определение ограничительных факторов.* У каждой организации существуют факторы, ограничивающие ее показатели функционирования на конкретный период времени. В качестве таких факторов могут выступать спрос, производственные мощности и т.д.

3. *Предварительное составление бюджетов.* Процесс подготовки бюджетов должен осуществляться снизу вверх, т.е. первоначально бюджет составляется на низшем уровне управления, а уточняется и координируется на более высоких уровнях.

4. *Обсуждение бюджетов с вышестоящим руководством.* Менеджеры низших уровней управления составляют свои бюджеты и представляют их на утверждение вышестоящим руководителям, а те, в свою очередь, должны объединить все бюджеты, за которые они отвечают, в один и представить его на утверждение своему руководству.

5. *Координация и анализ рассматриваемых бюджетов.* По мере движения бюджетов снизу вверх, в процессе обсуждения необходимо проанализировать степень их согласованности друг с другом. Такой анализ может выявить несбалансированность некоторых бюджетов. Это, в свою очередь, потребует корректировки, при которой должны быть приняты во внимание все условия, ограничения и планы.

6. *Окончательное утверждение бюджетов.* Приведенные в соответствие бюджеты сводятся в сводный бюджет. После утверждения сводного бюджета все бюджеты направляются в соответствующие центры ответственности организации.

7. *Последующий анализ бюджетов.* Процесс составления бюджетов не завершается их утверждением. Необходимо периодически сравнивать фактические результаты с плановыми показателями. Такой анализ должен проводиться ежемесячно, и в течение первой недели следующего месяца отчет по результатам исполнения бюджета должен быть представлен составителям бюджетов. Наличие подобной информации позволяет менеджерам выявлять основные отклонения и их причины. Если причина отклонения находится в компетенции менеджера, то он обязан предпринять соответствующие меры. Если отклонения возникли в силу нереальности бюджета, то он должен быть уточнен, а планово-финансовая комиссия должна пересмотреть бюджеты предприятия на оставшуюся часть бюджетного периода.

Процедуры бюджетирования должны обеспечивать своевременную оценку результатов деятельности, что требует их упрощения. Любое искусственное усложнение систем финансового планирования делает организацию менее управляемой и процесс бюджетирования превращается в «бюджетирование ради бюджетирования».

На этапе **автоматизации финансовых расчетов** осуществляется постановка так называемого сплошного управленческого учета, благодаря которому можно быстро получать оперативную информацию о ходе исполнения ранее утвержденных бюджетов. Кроме того, система должна предусматривать получение информации с необходимым уровнем детализации (по видам хозяйственной деятельности, структурным подразделениям, по видам продукции и даже по отдельным контрактам).

Реальность такого положения дел зависит от того, насколько полно система бюджетов отражает информацию, необходимую для управления, а также от наличия специального программного обеспечения.

Консультанты российской компании «Инталев», специализирующейся вот уже двенадцать лет на внедрении автоматизированных систем управления предприятиями, выделили три основных принципа построения системы бюджетов (данные принципы являются продуктами постепенного совершенствования методологии бюджетирования):

- 1) принцип «лоскутной» системы бюджетов;
- 2) принцип системы бюджетов на основе «Отчета о прибылях и убытках (ОПУ)»;
- 3) принцип системы бюджетов «от баланса».

В «**лоскутной**» системе бюджеты группируются на основании самых «ярких» функциональных областей (см. рисунок 2): продажи, закупки, производство, – но не несут в себе комплексного описания организации. В результате многие подразделения остаются без рычагов управления финансовой составляющей своей деятельности.

Преимущества такой структуры заключались в наглядности блоков финансового управления. Однако налицо и основные ее недостатки:

- нет четкого разделения бюджетов по типам показателей: натуральные и стоимостные;
- плохо прописаны остатки, причем как товарно-материальных ценностей, так и денежных средств;
- отсутствует информация о формировании долгосрочных активов и пассивов предприятия;
- смешаны функциональные и консолидированные бюджеты без описания алгоритма того, как частные бюджеты различных функциональных служб формируют итоговые бюджеты всего предприятия.

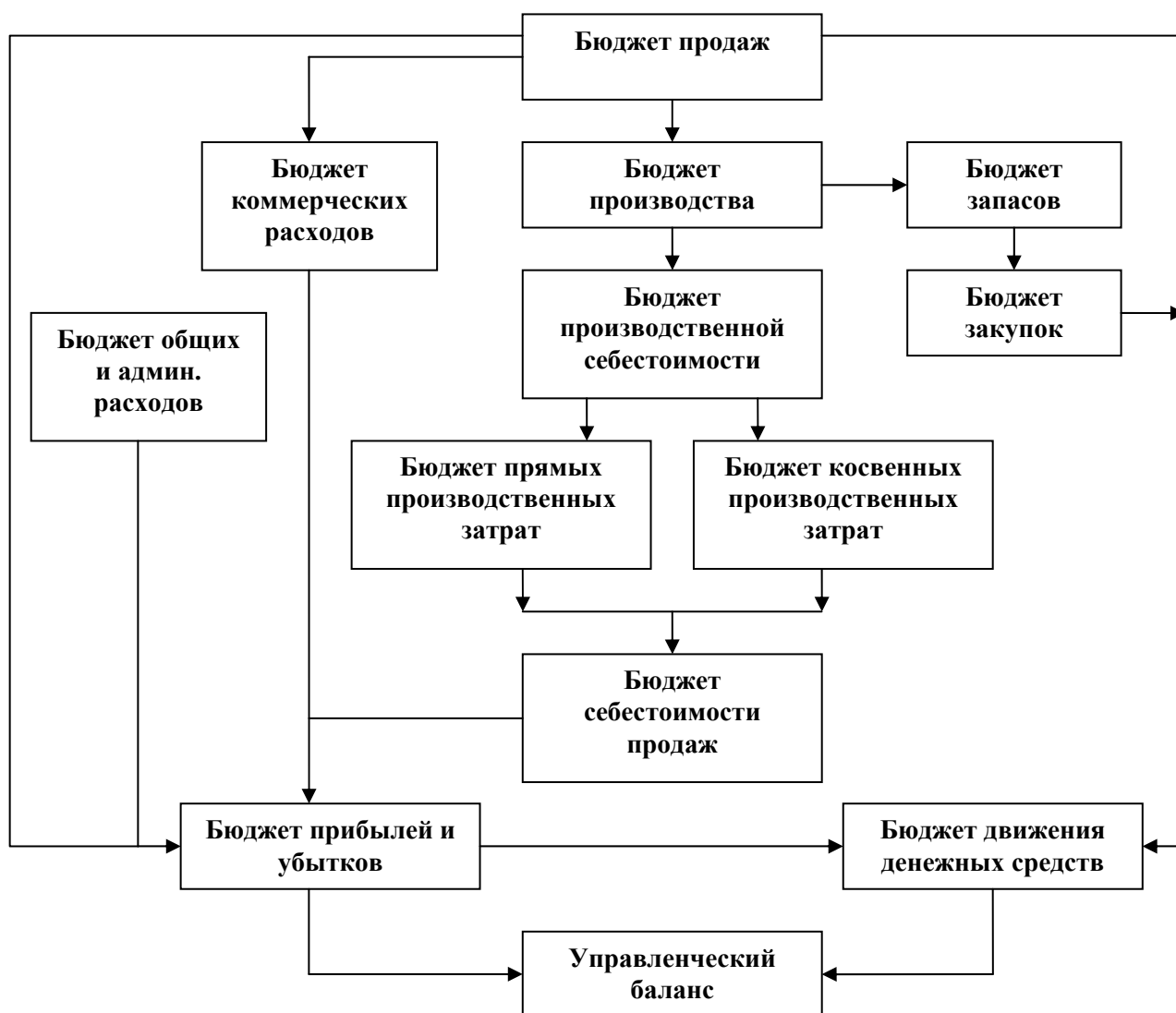


Рис.2. Пример «лоскутной» схемы бюджета.

Данная схема концентрирует внимание на управлении текущими активами предприятия, оставляя без внимания сложные, распределенные во времени производственные процессы, движение капиталов и обязательств, формирование долгосрочного имущества. Можно сказать, что она подошла бы небольшому предприятию с простым технологическим процессом, функционирующему за счет собственных средств и не ведущему активной финансовой и инвестиционной деятельности. Предприятиям же среднего и крупного бизнеса рекомендуется использовать более совершенные методы построения бюджетов, лишенных перечисленных выше недостатков.

Одним из таких методов является **принцип системы бюджетов на основе «Отчета о прибылях и убытках (ОПУ)»**, в соответствии с которым функциональные бюджеты подразделяются на 3 категории:

«БДР», описывающие формирование доходов и расходов;

«БДДС», отражающие поступления и выплаты денежных средств;

«натурально-стоимостные», характеризующие движение и остатки основных средств, товаров, материалов, запасов и т.д.

Перечень бюджетов типа «БДР» создается таким образом, чтобы данные, просуммированные по всем бюджетам типа «БДР», давали окончательный финансовый результат компании: прибыль или убыток, например, *бюджет доходов от продаж – бюджет расходов операционной деятельности –*

бюджет прочих расходов + бюджет прочих доходов = прибыль. Аналогичным образом сумма всех бюджетов типа «БДДС» дает остаток денежных средств на конец рассматриваемого периода, а сумма натурально-стоимостных бюджетов – остатки имущества предприятия всех видов.

Идея **балансовой модели бюджетов** заключается в том, что движение по любому бюджету, будь он натурально-стоимостным, БДР и БДДС, – это аналог оборотов по дебету или кредиту бухгалтерских счетов, на основании которых сводится баланс (все это также справедливо и для счетов управленческого баланса). Например, *бюджет расходов операционной деятельности* и *бюджет прочих расходов* – это то же самое, что и дебетовый оборот по счету «Итоговый финансовый результат», а *бюджет выплат денежных средств* – кредитовый оборот по счетам денежных средств. Отсюда были сделаны два важных вывода:

- а) движение по любому из бюджетов затрагивает, аналогично бухгалтерской проводке, и какой-то второй бюджет;
- б) для создания комплексной модели бюджетов, она должна строиться по принципу двойной записи. Например, любая сумма, внесенная в *бюджет продаж*, должна отразиться в *бюжете расчетов с покупателями* в части возросшей дебиторской задолженности. Таким образом, задача постановщика бюджетирования при построении модели по принципу двойной записи заключается в сопоставлении каждого из создаваемых бюджетов другому, сбалансированному бюджету.

Необходимо отметить, что модель на основе «ОПУ» и балансовая модель бюджетов являются более сложными, чем классические схемы бюджетирования, но одновременно обладают серьезными преимуществами, необходимыми для эффективного управления сложной бизнес-деятельностью. Поэтому такие подходы требуют более детального рассмотрения.

Исходя из вышеизложенного, можно заключить, что полноценная система бюджетирования должна обязательно включать три компонента: *технологию, организацию и автоматизацию*. По мнению специалистов, если из схемы выпадает хотя бы один элемент, то вряд ли можно рассчитывать на успех постановки бюджетирования и на то, что оно сможет способствовать повышению эффективности принимаемых управленческих решений.

Литература:

1. Друри К. Введение в управленческий и производственный учет: Учебное пособие для вузов / Пер. с англ., под ред. Н.Д. Эриашвили. - Москва: Аудит, ЮНИТИ, 1998. - 783 с.
2. Палий В., Р. Вандер Вил. Управленческий учет. - Москва: ИНФРА-М, 1997. - 480 с.
3. Хруцкий В.Е., Гамаюнов В.В. Внутрифирменное бюджетирование: Настольная книга по постановке финансового планирования. 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: Финансы и статистика, 2006. - 464 с.
4. Боровков П. Бюджетирование в крупных многоуровневых компаниях: статья консультанта по управленческим технологиям группы компании «Инталев», www.intalev.ru

Prezentat la 03.03.2008