

---

---

## ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

УДК 658.14

О.А. Агеева

Е.М. Потапова

### ТРЕБОВАНИЯ К СИСТЕМЕ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ И ВЫПОЛНЯЕМЫЕ ЕЮ ФУНКЦИИ

*Аннотация.* Статья посвящена исследованию такого важного элемента компании, как бюджетирование, которое относительно недавно используется российскими компаниями. В процессе изучения указанного направления были выявлены основные требования к составлению бюджетов или планов-такие, как бюджет доходов и расходов, бюджет движения денежных средств, прогнозный баланс. Так же рассмотрены основные функции, которые бюджетирование выполняет в целях повышения эффективности компании на рынке.

*Ключевые слова:* бюджетирование, план, функции бюджетирования, бюджет доходов и расходов, бюджет движения денежных средств, прогнозный баланс.

Olga Ageeva

Elizaveta Potapova

### REQUIREMENTS FOR BUDGETING SYSTEM AND ITS FUNCTIONS

*Annotation.* The article is devoted to the study of such an important element of the company as budgeting, which recently used Russian companies. In the process of studying it has been identified the basic requirements for budgeting and planning, such as the budget of revenues and expenditures, the cash flow budget, the budgeted balance sheet. Also the basic functions of budgeting that help to increase the company efficiency in the market.

*Keywords:* budgeting, plan, budgeting functions, revenue and expenditure budget, cash flow budget, budgeted balance sheet.

В современном мире в условиях мирового системного кризиса компании используют любые способы для того, чтобы оставаться конкурентоспособными. Одним из таких способов является планирование деятельности на определенный период времени, что позволяет им принимать управленческие решения для повышения эффективности деятельности компании. Процесс годового планирования в финансовой сфере в настоящее время на практике и в теории получил название «бюджетирование».

Понятие «бюджетирование» относительно недавно применяется в России, оно заменило классический для плановой экономики, господствующей в СССР в течение 70-ти лет, термин «годовое планирование». В свою очередь, западные компании в течение нескольких десятилетий широко используют указанный термин, который подразумевает прогнозную информационную систему внутрифирменного и корпоративного управления деятельностью компанией посредством инструментов финансов, называемых бюджетами.

Наиболее точное определение бюджета, на наш взгляд, дано методологами из Института дипломированных управляющих бухгалтеров по управленческому учету (США). С указанной точки зрения, бюджет – это количественный план в денежном выражении, подготовленный и принятый до определенного периода, показывающий планируемую величину дохода, которая должна быть достигнута, и расходы, которые должны быть понижены в течение этого периода, и капитал, который необходимо привлечь для достижения цели.

Иными словами, бюджет отражает будущие – плановые, прогнозные цели организации в денежном эквиваленте.

Бюджетирование, как и любой другой элемент системы управленческого учета, имеет свои

основные характеристики. В частности, к таким характеристикам относятся составляющие основу всего процесса бюджетирования и обобщенные нами ниже принципы разработки бюджетов.

1. Временная определенность фактов хозяйственной деятельности. Бюджет относится к определенному периоду времени, а бюджетный период имеет временные границы. Например, бюджетный период сезонной компании удобнее считать с началом сезона. Что касается организаций с постоянным видом деятельности, то принято считать начало их бюджетного периода с 1 января или первого числа любого квартала.

2. Периодичность составления бюджетов. Период бюджета имеет определенную продолжительность. Годичный бюджет с помесечной разбивкой используется наиболее широко во всех экономически развитых странах. Однако, для малых предприятий годовой план может быть уже стратегическим, поэтому для них актуально применять поквартальную разбивку.

3. Прогнозный характер бюджетов. Прогнозные значения будущих доходов и расходов составляют основу бюджета. Процесс бюджетирования довольно сложный и точность результатов может быть проверена только через год, квартал, месяц. Следует учитывать, что прогнозируемые величины поддаются эндогенным и экзогенным факторам, из-за которых могут быть существенные отклонения факта по сравнению с планом. Например, по прогнозам маркетинговой службы в следующем году ожидалось увеличение спроса на 5 %, но появился новый конкурент с более низкой ценой на аналогичный товар, что привело к снижению спроса на 5 %. Следовательно, затраты выросли на 5 % (по плану), выручка упала, из-за чего прибыль снизилась.

4. Многовариантность бюджетов. Неотъемлемой частью бюджетирования является рассмотрение любых возможных сценариев дальнейшего развития компании по типу «что было бы, если...», в отличие от процесса прогнозирования, который имеет дело лишь с наиболее вероятными показателями. Таким образом, принцип многовариантности выражается в использовании нескольких гибких бюджетов.

5. Значимость информации, отражаемой в бюджетах. Согласно этому принципу следует представлять в бюджетах только те статьи, которые имеют наибольшую значимость или существенность для организации. Обычно это те статьи, которые характеризуют основную функцию предприятия и занимают существенный удельный вес в итоговых показателях бюджета. Зачастую на практике до настоящего времени применяется метод определения уровня значимости, который устанавливается каждым предприятием самостоятельно: экономическое содержание отличается от других и составляет более пяти процентов от общей суммы расходов(доходов) в течение бюджетного периода. На наш взгляд, наиболее точное понимание значимости или существенности информации, отражаемой в отчетах, применяется в международных стандартах финансовой отчетности (МСФО), согласно которому существенной является та информация, отсутствие которой в отчетах приведет пользователей этих отчетов к ошибке при принятии управленческих решений [2; 3].

6. Пригодность информации бюджетов для принятия управленческих решений. Представление отчета о финансовых результатах в отличие от других форм отчетности имеет не стандартную форму. Указанный отчет напрямую зависит от конкретных потребностей самого предприятия, особенностей и масштабов его деятельности. Тем не менее, какая бы форма отчета ни использовалась, показатели, включенные в отчет, должны быть пригодными для принятия безошибочных управленческих решений: брать или не брать кредит; увеличение или уменьшение выпуска продукции; оценка необходимости развития отношений с новыми поставщиками и др.).

7. Учет комплекса факторов бизнес-среды. При составлении бюджета берутся в расчет как внешние факторы бизнес-среды: конкуренция, кризис в стране, инновации в сфере деятельности компании, так и внутренние: ограничения по ресурсам, внутрифирменные регламенты и другие, которые оказывают влияние на показатели деятельности предприятия.

8. Учет бизнес-структуры организации. В крупных компаниях должна быть более сложная и разветвленная система бюджетирования, по сравнению с малыми. Каждая организация разрабатывает свою систему бюджетирования, которая соответствует организационной структуре управления, распределению функций управления внутри компании, а также направленную на достижение целей компании.

9. Согласованность действий на разных уровнях организации. Составление системы бюджетов строится на цепи договоренностей и компромиссов между различными отделами компаний. Поскольку каждый из них придерживается своих целей, а иногда они могут противоречить друг другу, результат должен быть оформлен общий для всех. Естественно, что налаживание данной процедуры может занимать не один год.

Отметим, что конечной целью бюджетирования является разработка итоговых форм бюджета. Иными словами, бюджетирование позволяет получить информацию, описывающую четкую картину настоящей и будущей ситуации компании, с точки зрения оценки важных показателей таких, как прибыль, остаток денежных средств и финансовые потоки. Прибыль показывает выгоду от данного вида деятельности, а удельная прибыль характеризует рентабельность бизнеса. Остаток денежных средств отражает способность расплатиться по налогам, заработной плате, кредитам и т.д. в планируемый период; и ответить на вопрос: остаются ли свободные денежные средства, которые можно дополнительно вложить в фирму. Результаты финансовых потоков используются для оценки величины дебиторской и кредиторской задолженности, оставшегося количества материалов на складах, ликвидности баланса, а также для проведения прогнозной оценки финансового состояния фирмы. Таким образом, итоговыми формами, которые получаются в результате бюджетного процесса, будут следующие:

- 1) бюджет доходов и расходов (БДР);
- 2) бюджет движения денежных средств (БДДС);
- 3) прогнозный баланс.

Бюджет доходов и расходов представляет собой прогнозный отчет о финансовых результатах. В БДР, например, для предприятия жилищно-коммунального комплекса входят следующие показатели: выручка от услуг производственного и непроизводственного характера; расходы, относимые на себестоимость; прибыль от продаж, прочие доходы и расходы; прибыль (убыток) от продаж до налогообложения, чистая прибыль (убыток) за прогнозный период. БДР по составу показателей имеет сходство с бухгалтерским отчетом о финансовых результатах, но между указанными отчетами, есть и отличия. Основное отличие состоит в том, что нет регламентированных законодательством форм бухгалтерской отчетности, обязательных к применению. В системе МСФО в стандарт первого поколения – IAS1 для каждого бухгалтерского отчета требует указать в отчете минимальную информацию: определенный набор показателей, не связанных формой [1]. Кроме того, БДР составляется произвольно, в этом отчете можно увеличивать количество статей и делать форму более детализированной. Все зависит от информационных потребностей фирмы. БДР рассчитывается без учета налог на добавленную стоимость (НДС), чтобы избежать различных искажающих данных. Только в этом случае значения будут более точными. И самым существенным отличием БДР от бухгалтерского отчета о финансовых результатах, конечно же, состоит в том, что БДР содержит только плановую прогнозную информацию, в нем нет фактических данных. В свою очередь, бухгалтерский отчет о финансовых результатах содержит только фактическую информацию, и в нем нет плановых прогнозных данных. Сопоставление показателей из двух анализируемых отчетов позволяет рассчитать процент выполнения бюджетом по идентичным показателям. Бюджет движения денежных средств (БДДС) – это форма, в которой отражаются денежные обороты компании. Периодичность составления, как правило, осуществляется на год с разбивкой по месяцам. Далее форма корректиру-

ется и утверждается каждый месяц с учетом факта. БДДС обеспечивает оперативное финансирование хозяйственных операций. На его основе планируются расчетные обязательства перед бюджетом по налогам, органами обязательного социального страхования и обеспечения по взносам, перед кредиторами и контрагентами по бизнесу: поставщиками и покупателями. Более того исследуемая форма позволяет планировать поступление собственных средств и оценить потребность в заемном капитале. Следует заметить, что в состав обязательных бухгалтерских отчетов в большинстве развитых стран, включая Россию, входит идентичный отчет – БДДС, составленный на основе фактических, а не плановых данных.

При сопоставлении показателей бюджетного и бухгалтерского БДДС можно рассчитать процент выполнения плана по идентичным показателям.

Отметим выявленные нами различия при составлении двух бюджетных отчетов: БДДС и БДР. В отчете БДДС доходы и расходы по трем видам деятельности (операционная, инвестиционная, финансовая), рассчитываются кассовым методом, т.е. берутся во внимание только оплаченные доходы и расходы, а также исключаются все неденежные доходы, например, бартер, и все неденежные расходы, например, амортизация. В свою очередь, в БДР доходы и расходы рассчитываются методом начисления и отражают отгрузку товара и списание затрат без учета движения денежных средств. Так же, как было отмечено выше, два исследуемых отчета отличаются по целевому назначению, структуре и составу статей.

Прогноз остатков по основным статьям бухгалтерского баланса производится по форме прогнозного баланса, идентичного бухгалтерскому: внеоборотные и оборотные активы, капитал, долгосрочные и краткосрочные пассивы. Каждая статья оценивается по стандартному алгоритму, представленному ниже в формализованном виде:

$$A = C_n + O_d - O_k, \quad (1)$$

$$П = C_n + O_k - O_d, \quad (2)$$

где  $A$  – расчетная величина активов (конечное сальдо);  $П$  – расчетная величина пассивов (конечное сальдо);  $C_n$  – начальное сальдо (из отчетности);  $O_k$  – оборот по кредиту (прогнозная оценка);  $O_d$  – оборот по дебету (прогнозная оценка).

Результатом прогнозного баланса является оценка размера активов и пассивов, и определение величины дебиторской и кредиторской задолженности в будущем.

Таким образом, учитывая вышесказанное, с нашей точки зрения, бюджетирование представляет собой процесс планирования деятельности предприятия на основе показателей, которые определяют предстоящий вклад отделов и менеджеров в достижение поставленных целей. Исходя из приведенного выше определения, главной функцией бюджетирования является составление бюджетов. Наряду с этим, бюджетирование позволяет осуществлять и другие, не менее важные функции для деятельности компаний.

1. Контроль и оценка результатов деятельности. На основе сравнения плановых показателей из бюджетов и соответствующих фактических показателей из бухгалтерской отчетности проводится финансовый контроль и оценка результатов деятельности компании. Есть возможность отследить факторы, влияющие на финальный итог, а постоянный мониторинг позволяет быстро реагировать на изменения и принимать адекватные ситуации управленческие решения.

2. Бюджеты содержат критерии для оценки работы менеджеров. Многие организации, которые внедрили систему бюджетирования, используют ее в качестве оценки деятельности менеджера и подразделений. Основой для оценки выступает степень выполнения бюджет.

3. Мотивация производственного и управленческого персонала. В бюджетах отражаются цели компании и его отдельных подразделений, что стимулирует руководителей и персонал достигать их. Главное – организовать процесс бюджетирования таким образом, чтобы избежать одной из

наиболее распространенных ошибок: не превращать целевые показатели бюджета в рычаг давления, на персонал, в противном случае это приведет к конфликтной ситуации и, наоборот, демотивирует работников.

4. Коммуникация или обратная связь между всеми звеньями, которые охватывает процесс бюджетирования. Если персонал на разных уровнях не знает планы и ориентиры компании, то нет смысла в бюджетировании. Коммуникация будет эффективной только в том случае, если система строится в виде комбинации восходящих и нисходящих потоков информации. Восходящий информационный поток – это передача данных от организационных звеньев и линейных руководителей нижнего уровня к руководителям и специалистам высшего. Нисходящие потоки – передача топ-менеджерами утвержденных бюджетов на низшие уровни.

5. Поддержание и усиление координации между подразделениями. Координация между отделами является важным элементом организации, в которой руководители сами принимают решение. Указанная функция тесно связана с документооборотом и другими способами передачи необходимой координирующей информации.

6. Средство обучения менеджеров. Составление бюджетов способствует изучению руководителями особенностей и тонкостей деятельности подразделений, осознанию связей между показателями и работой других центров ответственности.

Таким образом, задействованный в процессе бюджетирования персонал повышает квалификацию и углубляет имеющиеся знания.

Проведенные нами исследования свидетельствуют о том, что при планировании своих доходов и расходов на пути успеха компании могут появиться определенные трудности, игнорирование которых в дальнейшем может негативно сказаться на конкурентоспособности и работе в целом. Среди указанных трудностей следует, прежде всего отметить нереальность формируемых финансовых планов. Причина этому может быть функциональная разобщенность отделов, которые участвуют в формировании планов. Компания будет эффективной только в том случае, если планы будут реальны и обоснованы на длительный срок, например, год. Другой проблемой является низкая оперативность составления планов. Данная проблема возникает, когда нет четкой системы обмена прогнозной информацией между подразделениями, долгие процедуры согласования, недостаточные и недостоверные данные, работники не мотивированы и др.

Негативно сказывается на процессе бюджетирования также необеспеченность прозрачности планов для руководства по причине отсутствия прописанного внутреннего регламента по формированию бюджетов.

Проведенные нами исследования свидетельствуют о том, что, несмотря на существование указанных выше проблем, они вполне разрешимы, а сам процесс бюджетирования является актуальным и полезным для всех хозяйствующих субъектов, поскольку позволяет компании в будущем. Во-первых, менее болезненно реагировать на появляющиеся в процессе его деятельности новые задачи и вызовы. Есть возможность уделить внимание изменениям, в то время как текущая деятельность идет по плану и не требует особого внимания. Указанное обстоятельство обеспечивает устойчивость компании к постоянно меняющейся бизнес-среде. Во-вторых, бюджетирование дает возможность определить степень успешности компании при сложившихся обстоятельствах и принять адекватное сложившейся ситуации управленческое решение в сторону повышения эффективности функционирования в следующем периоде.

Более того, процесс бюджетирования вовлекает и мотивирует персонал путем привлечения его к участию в составлении планов. Персонал чувствует свою причастность к деятельности компании и учится работать в команде. Не менее важен тот факт, что компания отслеживает свою деятельность и анализирует ее в динамике, за ряд лет, что позволяет выявить установившиеся за несколько

лет тенденции развития компании и экстраполировать эти тенденции на будущее при определении стратегии развития.

Подводя итоги, отметим, что бюджетирование – это процесс, который подразумевает планирование финансовой составляющей компании и осуществляется посредством формирования бюджетов. Основными из них являются бюджет доходов и расходов, сопоставимый с бухгалтерским отчетом о финансовых результатах, а также бюджет движения денежных средств, сопоставимый с одноименным бухгалтерским отчетом, а также прогнозный баланс, сопоставимый с бухгалтерским балансом.

Вместе с тем, составление планов это не единственная задача бюджетирования, исследуемый в рамках данной статьи, процесс обеспечивает мотивацию и обучение сотрудников, контроль за деятельностью, коммуникации и обратную связь между уровнями управления в компании и позволяет решить ряд сопутствующих задач. Функции, выполняемые в процессе бюджетирования, помогают компаниям уживаться в конкурентной среде и быть более гибкими в постоянно изменяющейся бизнес-среде.

*Библиографический список*

1. Агеева, О. А. Анализ проекта изменений концептуальных основ международных стандартов финансовой отчетности / О. А. Агеева, А. Л. Ребизова // Вестник университета. – 2014. – № 8. – С.96–98.
2. Агеева, О. А. Переход на международные стандарты финансовой отчетности (МСФО): проблемы теории и практики / О. А. Агеева, А. Л. Ребизова // Вестник университета. – 2012. – № 3. – С. 10–15.
3. Агеева, О. А. Требования к формированию отчетности по МСФО / О. А. Агеева // Бухгалтерский учет. – 2006. – № 14. – С. 51–57.