

УДК 658.15:336:65.012.2

БЮДЖЕТИРОВАНИЕ КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ РАСХОДАМИ

А.В. Дудин

экономист ООО «Сиберон», магистрант кафедры финансов и банковского дела
ЧОУ ВО «Сибирская академия финансов и банковского дела» (Новосибирск)

Процесс бюджетирования рассматривается как инструмент управления расходами. Раскрываются цели и задачи бюджетирования, свойства бюджетирования как элемента финансового планирования и учетного инструмента, этапы постановки бюджетирования в организациях. Представлена схема бюджетирования расходов.

Ключевые слова: расходы, управление, бюджетирование, бюджет, постановка бюджетирования.

В Международных принципах управленческого учета (Global Management Accounting Principles), опубликованных в 2014 г. Институтом присяжных бухгалтеров в области управленческого учета (Chartered Institute of Management Accountants, CIMA) совместно с Американским институтом сертифицированных бухгалтеров (American Institute of Certified Public Accountants, AICPA), отмечается, что специалист в сфере современного управленческого учета «должен обеспечивать руководство компании данными о состоянии бизнес-модели организации, уметь распо-

знавать и оценивать возникающие риски, определять виды деятельности, которыми организация может заняться в будущем»*. Решать данные задачи можно посредством внедрения системы бюджетирования, которая является инструментом управленческого учета.

В обстановке экономической неопределенности необходимо прогнозировать будущее, предвидя возможные изменения условий деятельности с помощью опережающего планирования и контроля, то есть с помощью системы бюджетирования.

* Международные принципы управленческого учета. Эффективный управленческий учет: оптимизация решений и создание успешных организаций / Ин-т присяж. бухгалтеров в области управленч. учета; Америк. ин-т сертифицир. публич. бухгалтеров. 2014. 73 с. URL: https://www.cimaglobal.com/EmailFiles/images/regions/russia/GMAP_RU.pdf.

Процесс бюджетирования является инструментом финансового планирования, охватывает все стороны деятельности организации и объединяет усилия всего коллектива.

В.Е. Хруцкий трактует бюджетирование как процесс составления финансовых планов и смет и как управленческую технологию, предназначенную для выработки и повышения финансовой обоснованности принимаемых управленческих решений; 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» [1, с. 25–26].

Бюджетирование – это, с одной стороны, процесс составления финансовых планов (бюджетов) и смет, а с другой – управленческая технология, предназначенная для выработки и повышения финансовой обоснованности принимаемых управленческих решений. Управленческое решение есть результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели организации.

На рис. 1 представлена схема бюджетирования.

Бюджетирование любой организации обладает определенным набором свойств.

1. Бюджетирование является непрерывным процессом, в который вовлечены все подразделения организации, несущие ответственность за доходы и расходы в любом возможном ключе.

2. Конечная цель бюджетирования – не констатация факта, а наличие результатов, поэтому участники бюджетного процесса, как правило, мотивированы на исполнение своих бюджетов в соответствии с задачами повышения результативности.

3. Финансовая структура организации, состоящая из центров финансовой ответственности, не статична и постоянно совершенствуется, чтобы обеспечить максимальную продуктивность как бюджетного процесса, так и организации в целом.

4. Процесс бюджетирования и бюджетного управления включает множество взаимосвязанных составляющих планирования, контроля, исполнения, аналитики и управления.

5. Процесс бюджетирования стандартизирован и регламентирован, что заставляет всех участников бюджетного процесса действовать в одних параметрах и аналогичных рамках.

6. Бюджетирование изначально предполагает вариативность сценариев реализации намеченных

планов и предусматривает возможности для управления такими изменениями.

7. Бюджетирование касается всех сфер и участков работы организации: либо бюджетирование работает на всю организацию, либо не работает совсем.

8. Бюджетирование ориентировано на достижение конкретных измеримых целей [2].

Системы бюджетирования складываются по-разному даже у однотипных организаций. Так как система бюджетирования опосредует бизнес-процессы, присутствующие конкретной организации, для нее формируется уникальный набор операционных бюджетов, который опосредует документооборот именно этой организации, призванный закрепить полномочия и ответственность в бюджетном процессе, увязать выполнение отдельных функций и задач со сроками и ответственными исполнителями различных уровней управления.

Бюджет – это количественный план в денежном выражении, подготовленный и принятый до определенного периода, обычно показывающий планируемую величину доходов, которая должна быть достигнута, и (или) расходов, которые должны быть понесены в течение данного периода, а также величину капитала, которую необходимо привлечь для достижения намеченной цели.

Бюджеты могут разрабатываться в целях прогнозирования финансовых результатов, достижения таргетированных (целевых) значений финансовых показателей как для организации в целом, так и для ее отдельных структурных подразделений, обоснования величины расходов.

Бюджетирование – это технология финансового планирования, учета и контроля доходов, расходов и финансовых результатов, получаемых организацией. Это и процесс разработки и формирования плановых бюджетов. Система бюджетирования включает различные методы составления и корректировки планов, контроля за их выполнением и оценки финансовых и натуральных показателей, характеризующих производственную, финансовую и инвестиционную деятельность организации и разработанных на основе утвержденных руководством программ. Причем все методы тесно взаимодействуют между собой и представляют единую систему [2].

Цель бюджетирования – повышение эффективности финансовой деятельности организации.

Задачи бюджетирования:

- расчет соответствующих плановых показателей бюджетов;
- анализ и сравнение плановых и фактических показателей;

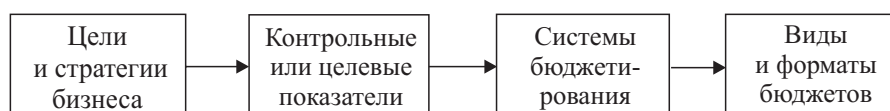


Рис. 1. Схема бюджетирования

- контроль финансового состояния организации;
- анализ эффективности работы структурных подразделений, определение лимитов статей расходов;
- выбор наиболее перспективных сфер вложения инвестиций и прогнозирование развития организации;
- укрепление финансовой дисциплины.

Основой бюджетирования является регулярное составление бюджетов.

Важная задача бюджетирования – обеспечение контроля всех видов затрат, за которые несет ответственность конкретный руководитель. Все необходимые ограничения отслеживаются и обеспечиваются самими исполнителями, которые, в случае необходимости, должны изыскать «внутренние резервы», чтобы не превысить установленные лимиты и нормативы затрат.

Система бюджетирования в любой организации состоит из двух ключевых подсистем:

- бюджетов структурных подразделений, составляемых по центрам ответственности;
- сквозного (сводного) бюджета, характеризующего деятельность организации в целом.

Технология бюджетирования включает формирование и консолидацию бюджетов организации. Для этого разрабатывается финансовая структура организации, представляющая собой совокупность центров ответственности. Для каждого из них формируются соответствующие бюджеты. При этом основной бюджет (master budget) включает взаимосвязанную систему финансовых бюджетов и операционных бюджетов.

Сводный бюджет организации состоит из трех бюджетов первого уровня: бюджета доходов и расходов, бюджета движения денежных средств и прогнозного баланса. Кроме того, все составляющие сводного бюджета организации делятся на операционные и финансовые. Бюджет доходов и расходов складывается из нижестоящих бюджетов (операционных) и сам является операционным бюджетом. К финансовым бюджетам, согласно данному подходу, относятся лишь бюджет движения денежных средств и прогнозный баланс.

Операционный бюджет включает в себя бюджет доходов и расходов, базой для разработки которого являются более частные бюджеты: производства, продажи продукции, прочих доходов, затрат на материалы и энергию, оплаты труда, амортизационных отчислений, общепроизводственных и общехозяйственных расходов, налоговых.

Операционные бюджеты:

- бюджет продаж, включающий расчет объема продаж в целом и по всем видам продукции исходя из стратегии развития организации, ее производственных мощностей, прогнозов в отношении рынков сбыта и цен;
- бюджет производства, определяющий объемы производства исходя из плановых объемов продаж и целевого остатка запасов готовой продукции;

– бюджет материальных запасов. На основе данных об объемах производства, нормативах затрат сырья на единицу производимой продукции, целевых запасах сырья на начало и конец периода и ценах на сырье и материалы вычисляются потребности в сырье и материалах, исходя из которых определяются объемы закупок и общая величина расходов на их приобретение;

– бюджет прямых затрат труда, формируемый на основе результатов расчета бюджетных объемов производства и норм оплаты труда. Алгоритм его расчета зависит от многих факторов, в том числе от систем нормирования и оплаты труда работников. Затраты, входящие в этот и предыдущий блок, относятся к прямым затратам, то есть тем, которые могут быть непосредственно отнесены на производство и сбыт отдельных видов продукции;

– бюджет производственных накладных расходов. Расчет ведется по статьям накладных расходов (амортизация, услуги вспомогательных производств и др.);

– бюджет производственных затрат. Расчет ведется на основании предыдущих данных в соответствии с методикой калькулирования себестоимости, принятой в организации (по полным или по переменным затратам);

– бюджет коммерческих расходов. Рассчитывается прогнозная оценка накладных расходов на реализацию продукции;

– бюджет управленческих (общехозяйственных) расходов. Включает прогнозные оценки административных накладных расходов.

Формируемые в рамках каждого блока количественные оценки используются в том числе как исходные данные для построения финансовых бюджетов – прогнозного баланса, бюджета доходов и расходов и бюджета движения денежных средств.

Финансовый бюджет – это план доходов и (или) расходов, составленный на определенный период с целью эффективного достижения стратегических ориентиров.

Для разработки бюджета доходов и расходов (бюджетного отчета о финансовых результатах) необходимо спрогнозировать объем реализации, себестоимость реализованной продукции, коммерческие и управленческие расходы, расходы финансового характера, размер налогов к уплате и др. Большая часть исходных данных формируется в ходе построения операционных бюджетов.

Бюджет движения денежных средств (прогнозный отчет о движении денежных средств) составляется на основе бюджета доходов и расходов и инвестиционного бюджета. Главное предназначение бюджета движения денежных средств – обеспечение платежеспособности организации, то есть ее способности выполнять в полном объеме и в срок платежи, необходимые для нормальной (запланированной) работы, избегая кассовых разрывов и кризисов неплатежей.

Прогнозный баланс (бюджетный баланс) представляет собой планируемый баланс организации на конец предстоящего бюджетного периода, то есть планируемое соотношение активов и пассивов организации, которое складывается в соответствии со структурой активов и пассивов на начало бюджетного периода и с учетом ее изменений в ходе реализации других планов.

Прогнозный баланс позволяет:

- установить возможные последствия принимаемых управленческих решений на планируемый период;
- проверить правильность составления бюджета движения денежных средств;
- провести прогнозный анализ финансового состояния организации на конец расчетного периода;
- структурно выделить будущие источники финансовых ресурсов и обязательства.

На предварительном этапе бюджетирования подразделения организации выделяются в центры финансового учета без права самостоятельного принятия решений в части формирования доходов и расходов. Разрабатываются единые для подразделений форматы бюджетов, отрабатывается бюджетный регламент (процедура принятия, корректировки, контроля и анализа бюджетных показателей), проводится предварительный анализ выполнения бюджетов. На этом этапе мотивация руководителей центров финансового учета не связывается с выполнением финансово-экономических показателей деятельности. И только когда можно будет заключить, что бюджетная модель организации работает эффективно, следует делегировать подразделениям полномочия по формированию финансового резуль-

тата и повысить их статус до уровня центров финансовой ответственности.

Одновременно с этим вводится система оплаты труда, ориентированная на достижение бюджетных показателей. Здесь нужно определить, кто будет заниматься бюджетированием и будет ответственным за него.

Выделяют следующие центры финансовой ответственности:

- центр затрат – отвечает только за затраты;
- центр продаж – отвечает только за выручку;
- центр прибыли – отвечает и за затраты и за выручку;
- центр инвестиций – отвечает и за затраты, и за выручку, и за инвестиции.

Каждый центр финансовой ответственности ведет свой операционный бюджет.

Бюджеты центров должны строиться в строгой взаимосвязи друг с другом, согласовываться с информацией, содержащейся в консолидированном бюджете, и не могут быть спланированы отдельно.

Этапы постановки бюджетирования в организациях представлены на рис. 2.

Наиболее значим второй этап постановки бюджетно-учетной модели, от которого зависят четкость организации системного процесса представления бюджетных данных, а также оперативность формирования в производственном учете отклонений от бюджетов по всем статьям расходов.

Эффективное управление организацией и получение заданного уровня прибыли невозможно без эффективного планирования расхода ресурсов и постановки процесса бюджетирования. При грамотном



Рис. 2. Этапы постановки бюджетирования в организации

подходе к бюджетированию организация действует в рамках запланированных показателей и чаще всего достигает поставленного результата, динамично развивается и становится еще более конкурентоспособной.

Система бюджетирования обеспечивает руководство оперативной информацией для принятия своевременных управленческих решений, дает возможность более тщательного контроля и обнаружения слабых мест, позволяет улучшать результаты работы организации в виде дополнительной прибыли и повышения конкурентоспособности.

Литература

1. Хруцкий В.Е., Гамаюнов В.В. Внутрифирменное бюджетирование. Теория и практика: учебник для бакалавриата и магистратуры. 3-е изд., испр. и доп. М.: Юрайт, 2014. 456 с.

2. Брюханова Н.В., Фадейкина Н.В. Финансовое планирование и бюджетирование инвестиционной деятельности организаций / под общ. ред. д-ра экон. наук, профессора Н.В. Фадейкиной. Новосибирск: САФБД, 2004. 127 с.