DOI: 10.17117/na.2016.01.01.223

Поступила (Received): 19.01.2016

<http://ucom.ru/doc/na.2016.01.01.223.pdf>

Полякова Е.А.
Основы теории бюджетирования

Polyakova E.A.
Fundamentals of the theory of budgeting

Бюджетный процесс используется для достижения двух основных целей – планирования и контроля. В процессе планирования руководству компании для принятия взвешенных решений необходимо обладать отфильтрованной и обобщенной информацией о подразделениях, носителями которой являются менеджеры нижнего уровня

Ключевые слова: бюджет, баланс, финансы, менеджмент

The budget process is used to achieve three major objectives – planning and control. In the process of planning the company's management to make informed decisions need to have the filtered and generalized information about the subdivisions, which are the carriers of the lower-level managers

Key words: budget balance, finance, management

Полякова Екатерина Александровна
Финансист
Сбербанк
г. Абакан

Polyakova Ekaterina Alexandrovna
Finans
Sberbank
Abakan

Существует много разновидностей бюджетов, применяемых в зависимости от структуры и размера организации, распределения полномочий, особенностей деятельности и т.п.

К двум основным, "идеологически" отличным типам бюджета следует отнести бюджеты, построенные по принципу "снизу вверх" и "сверху вниз".

Первый вариант предусматривает сбор и фильтрацию бюджетной информации от исполнителей к руководителям нижнего уровня и далее к руководству компании. При таком подходе много сил и времени, как правило, уходит на согласование бюджетов отдельных структурных единиц. Кроме того, довольно часто представленные "снизу" показатели сильно изменяются руководителями в процессе утверждения бюджета, что в случае необоснованности решения или недостаточной аргументации может вызвать негативную реакцию подчиненных. В дальнейшем такая ситуация нередко ведет к снижению доверия и внимания к бюджетному процессу со стороны менеджеров нижнего уровня, что выражается в небрежно подготовленных данных или сознательном завышении цифр в первоначальных версиях бюджета.

Этот вид бюджетирования широко распространен в России ввиду как неопределенности перспектив развития рынка в целом, так и нежелания руководства заниматься планированием – к сожалению, для большей части российских

топ-менеджеров стратегическое планирование до сих пор остается лишь красивым иностранным термином...

Второй подход требует от руководства компании четкого понимания основных особенностей организации и способности сформировать реалистичный прогноз хотя бы на рассматриваемый период. Бюджетирование "сверху вниз" обеспечивает согласованность бюджетов отдельных подразделений и позволяет задавать контрольные показатели по продажам, расходам и т.п. для оценки эффективности работы центров ответственности.

В целом бюджетирование "сверху вниз" является предпочтительным, однако на практике, как правило, применяются смешанные варианты содержащие в себе черты обоих вариантов. Вопрос лишь в том, какой подход преобладает.

В западной практике такой подход широко используется в государственных учреждениях, однако нередко применяется и в коммерческих организациях для обеспечения более жесткого контроля и ограничения полномочий руководителей нижнего и среднего звена.

В России сама концепция постатейных бюджетов широко распространена в коммерческих структурах, но на практике редко воплощается с достаточной жесткостью.

Этот термин означает систему бюджетирования, в которой неизрасходованный на конец периода остаток средств НЕ переносится на следующий период.

Эта разновидность бюджета используется в большинстве организаций, т.к. позволяет более четко контролировать деятельность менеджеров и расход ресурсов компании, пресекая "накопительские" тенденции.

К недостаткам такого метода следует отнести неравномерность расходования бюджетных средств, когда в конце периода менеджеры начинают в срочном порядке тратить остаток средств на зачастую ненужные расходы или просто неоптимальным образом, опасаясь, что в случае "недорасхода" бюджет на следующий период будет урезан на соответствующую сумму. Кроме того, в конце периода довольно много сил тратится на инвентаризацию и отчетность.

В наиболее часто используемом в России статичном типе бюджета цифры находятся вне зависимости от объемов производства и т.п., в то время как при составлении гибкого бюджета расходы ставятся в зависимость от некоего параметра, как правило, характеризующего объем производства или продаж.

Хорошим примером гибкого бюджета может послужить бюджет какого-либо концерта, когда все статьи бюджета, включая количество охраны/милиции и гонорары артистов, поставлены в зависимость от количества проданных билетов.

Гибкий бюджет хорош тем, что позволяет более адекватно оценить эффективность работы подразделений, не обеспечивающих продажи, а играющих по отношению к ним поддерживающую роль.

Бюджет с нулевым уровнем – это бюджет, который каждый раз составляется заново, "с нуля". В противоположность ему, у преемственного бюджета есть нечто вроде шаблона, в который при очередном бюджетировании лишь

вносятся коррективы, отражающие текущие изменения по сравнению с устоявшимся процессом.

Преемственный бюджет намного снижает объем усилий и времени, затрачиваемых на бюджетный процесс. Однако он имеет и довольно серьезные недостатки, основным из которых является опасность образования "застойных участков", тянущихся из прошлого без изменений, которые при составлении бюджета "с нуля" могли бы быть пересмотрены и оптимизированы.

На взгляд автора, для качественного бюджетирования чрезвычайно важным является вклад менеджеров нижнего уровня и исполнителей.

Во многих компаниях вводятся ограничения максимальных затрат на проект или отдельный вид расходов, которые не могут быть утверждены без хорошего анализа и визы финансового специалиста или финансового директора. Однако количество финансовых специалистов ограничено, а время финансового директора зачастую вообще на вес золота (в буквальном смысле).

Например, некоторая компания устанавливает требование наличия визы на все траты в размере более \$5,000. В то же время наверняка существует много "мелких" расходов и инвестиций, которые именно в силу их незначительности не только не утверждаются, но даже не анализируются на предмет целесообразности. Тем не менее суммарный вес таких затрат может достигать 40-50% всех затрат фирмы. В этом случае даже при самом тщательном подходе к анализу тех затрат, которые попадают в поле зрения финансовых специалистов, должная эффективность использования капитала компании не гарантирована.

И именно поэтому необходимо максимально поддерживать хотя бы элементарный уровень финансовой подготовки менеджеров нижнего и среднего звена, одновременно развивая в них понимание важности бюджетного процесса и доверие к нему – ведь типичному "производственнику" или "продавцу" зачастую тяжело понять, почему он должен тратить до 20% своего рабочего времени на финансовое планирование.

А ведь 10-20% – это нормальный статистический показатель, выведенный из практики успешно работающих международных компаний. Такая популярность, на взгляд автора, говорит о том, что преимущества, предоставляемые качественно построенным процессом бюджетирования, перевешивают даже столь большие затраты.

Список используемых источников:

1. Максимова Г.В., Нечаев А.С. Проблемы перехода России на международные стандарты финансовой отчетности // Известия Иркутской государственной экономической академии. 2004. № 1. С. 22-25.
2. Нечаев А.С. Проблема инвестиционного налогового кредита в России и возможный вариант ее решения // Проблемы современной экономики. 2004. № 4. С. 110-113.
3. Нечаев А.С. Российские и международные стандарты по учету и начислению амортизации // Известия Иркутской государственной экономической академии. 2001. № 3. С. 23-27.