РАЗДЕЛ XXI. МЕНЕДЖМЕНТ И УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Андреева Н.А., Лобода В.К.

Бюджетирование: роль в процессе управления организацией

*ФГБОУ ВО «Ростовский государственный экономический университет
(РИНХ)»*

(Россия, Ростов-на-Дону)

doi: 10.18411/sr-10-02-2021-56

idsp: sciencerussia-10-02-2021-56

Аннотация

В данной статье обоснована значимость и необходимость бюджетирования управленческом процессе. В статье проанализированы такие вопросы как необходимость бюджетирования, цель бюджетирования, виды бюджетов и др. Не все менеджеры в нашей стране до конца осознают важность бюджетирования в связи с чем, цель данного исследования заключается в демонстрации необходимости бюджетов в системе планирования и контроля организации.

Ключевые слова: бюджет, бюджетирование, финансовые бюджеты, операционные бюджеты, бюджетный контроль.

Abstract

This article substantiates the importance and necessity of budgeting in the management process. The article analyzes such issues as the need for budgeting, budgeting goals, types of budgets, etc. Not all managers in our country fully understand the importance of budgeting in this regard, the purpose of this study is to demonstrate the need for budgets in the planning and control system of the organization.

Keywords: budget, budgeting, financial budgets, operational budgets, budget control.

Научный и практический интерес к системам бюджетирования и финансового планирования в последнее время значительно вырос, поскольку бюджет выступает важным инструментом управления, представляющим собой количественное изложение плана действий на некоторый определенный период времени. Он используется для планирования будущей деятельности организации, а также для координирования и контроля текущих операций.

Бюджетирование имеет дело с составлением бюджетов, что предполагает количественное установление планового распределения и использования ресурсов компании в финансовых единицах. Другими словами, бюджет – это описания в финансовых терминах или в другой форме ожидаемых результатов.

Функции бюджета заключаются в следующем:

- функция финансового планирования;
- обеспечение функции финансового баланса;
- контроль функции финансового исполнения.

Бюджетирование рассматривается как динамический процесс, который связывает воедино цели, планы, принятие решений и оценку эффективности работы сотрудников.

В логическом содержании бюджетирование включает две компоненты: организационную и методологическую [2].

В разрезе организационной составляющей бюджетирование в организации – это система организационного взаимодействия, включающая:

1. Центр планирования (ЦП) – структурное подразделение организации или ряд должностных лиц, обладающих правами на определение основных направлений деятельности организации посредством разработки бизнес-прогнозов.
2. Бизнес-прогнозы – совокупность предполагаемых данных, которые отражают специфику внешнего и внутреннего окружения организации в будущем и дифференцируются по следующим направлениям: инфляция, спрос, налогообложение, затраты и т.д.
3. Бизнес-задания, которые разрабатываются на основе бизнес-прогнозов и предназначаются для расчета финансово-экономических показателей деятельности организации.
4. Центры финансовой ответственности (ЦФО) – структурные подразделения организации или ряд должностных лиц, в функциональные обязанности которых входит контроль как над составлением прогноза деятельности организации, представляющего собой совокупность бизнес-заданий, так и за движением материально-финансовых ресурсов по закрепленным за ними статьям на этапе фактического выполнения плановых заданий.
5. Центры затрат (ЦЗ) – направления расходования материально-финансовых ресурсов организации.

Методологический аспект состоит в технологии бюджетирования, включающей виды и формы бюджетов, целевые показатели, порядок консолидации бюджетов в сводный бюджет организации [4].

При постановке системы бюджетирования в российских организациях нужно отметить три источника, необходимые к задействованию:

- методологию бюджетирования, опирающуюся на зарубежные принципы финансового менеджмента, которые необходимо адаптировать к российским реалиям;
- формирование корпоративных баз данных, которые должны основываться на сборе и обработке информации первичной документации, включающей как информацию бухгалтерской (финансовой) отчетности, так и оперативную информацию, которая является наиболее важной в системе бюджетирования;
- всецелое соблюдение принципов конфиденциальности.

Бюджетирование на современном этапе – важнейшее конкурентное преимущество российских организаций, которые пришли к выводу, что только правильно организованный процесс финансового планирования и управления бюджетом позволит организации двигаться вперед и развиваться в условиях рыночной экономики.

Существует ряд трудностей, возникающих при внедрении бюджетирования в условиях современной России. Во-первых, недостаток информации и отсутствие структур, агрегирующих и анализирующих ее во всем ее многообразии. Информация, которой владеет бухгалтерия, можно использовать для финансовой отчетности, но ее недостаточно для бюджетного стратегического управления. Кроме того, она не годится для этого ни по форме, ни по содержанию. В связи с этим во многих российских организациях до сих пор планирование реализуется по принципу «от достигнутого».

Практика показывает, что оперативное управление деятельностью организации реально и действенно исключительно в рамках системы бюджетирования. Для российских организаций, использующих системы бюджетирования, характерен более высокий уровень экономической эффективности в сравнении с другими организациями. В современной международной практике различают несколько

вариантов построения бюджетов, систематизированные и представленные в таблице 1 [1, с. 15].

Таблица 1

Варианты построения бюджетов в практике зарубежных стран

Виды бюджетов	Особенность построения
Долгосрочные	Составляются на два года и более
Краткосрочные	Составляются на один год
Постатейные (line-item budgets)	Строго ограничивает каждую статью расходов
С временным периодом	Неизрасходованный остаток бюджета на конец периода не переносится на следующий период
Статичные	Цифры бюджета не зависят от объёмов производства и т.д.
Гибкие	Расходы зависят от некоего параметра, характеризующего, как правило, объем производства или продаж
Преимственные	Планирование данных бюджета строится от достигнутого
С нулевым уровнем	Не имеет шаблонов и составляется обычно с нуля

В современной отечественной практике применяются два вида бюджетов:

1. Финансовые бюджеты, которые фокусируются на влиянии денежных средств на операции и включают в себя капитальный бюджет, кассовый бюджет, бюджетный баланс и бюджетный отчет о движении денежных средств.
2. Операционные бюджеты, которые включают в себя все операционные виды деятельности внутри компании, такие как исследования и разработки, продажи, производство, маркетинг и дистрибуция, и являются бюджетным отчетом о прибылях и убытках.

Бюджет доходов и расходов компании является одним из основных инструментов, с помощью которого осуществляется измерение финансовых ресурсов, обеспечивается финансовая устойчивость и суммируются результаты всей деятельности, чтобы руководство могло направлять эти результаты в те направления, которые обеспечивают более высокие доходы.

Данный бюджет – это практический способ мобилизации всех финансовых, человеческих и материальных ресурсов, как в организации в целом, так и в различных видах деятельности, продуктах, группах продуктов, услугах или функциональных подразделениях. Для этого содержание, структура и основа бюджета каждой компании должны быть ориентированы на доходы, расходы и полученные результаты в каждом подразделении.

Микробюджеты расходов, начиная от подразделений, лабораторий, функциональных отделов и заканчивая рабочими группами, позволяют обеспечить выделение областей и мест, в которые необходимо вмешаться с помощью технических, экономических или организационных мер, чтобы добиться превосходных результатов или скорректировать некоторые дисфункции.

Бюджеты по модулям (направлениям деятельности): коммерческим, экономическим, производственным, управленческим; по функциональным службам: закупкам, ценообразованию, бухгалтерскому учету и т. д., а также по производственным подразделениям составляются руководителями этих видов деятельности, определяемые руководством компании [3].

Общий бюджет компании или генеральный бюджет суммирует финансовые прогнозы всех бюджетов и планов организации. В нем описываются финансовые планы для всех функций цепочки создания стоимости. Генеральный бюджет как план на предстоящий год, также называют статическим бюджетом, бюджетным планом или бюджетом планирования, поскольку он реализуется только для одного уровня предполагаемой деятельности.

В отличие от статического гибкий бюджет включает в себя бюджетные доходы, расходы и прибыль для любого уровня деятельности. Переменные затраты и доходы планируются к изменению с изменением вида деятельности. Для доходов и переменных расходов (по отношению к объему производства), таких как: сырье, топливо, прямая заработная плата и т. д. гибкие бюджеты должны быть подготовлены в зависимости от вариации видов деятельности. Остальные расходы, условно считающиеся постоянными, могут быть выделены в отдельный субъект, тем самым облегчая ежедневный бюджетный контроль [5].

Многие менеджеры небольших российских компаний вообще не используют бюджеты. Некоторые руководители не понимают важности использования бюджетов в процессе управления для принятия решений. Однако, использование гибких бюджетов может помочь менеджерам небольшой компании минимизировать расхождение между тем, что было запланировано, и тем, что достигнуто. Если менеджер использует только статический бюджет, или если он вообще не использует бюджеты, возможно, он не в состоянии контролировать издержки производства. Это может привести к серьезным проблемам в будущем для прибыльности компании.

Сравнение генерального бюджета с гибким бюджетом и с фактическими результатами является основой для анализа различий между планами и фактическими результатами.

Финансовый баланс – это результат хорошо сбалансированного бюджета, деятельности, осуществляемой с точки зрения эффективности и прибыльности. Она должна обеспечить синхронизацию между поступлениями и платежами и заключается в выравнивании существующих потоков и необходимых для деятельности компании.

Таким образом, бюджеты считаются главной особенностью большинства систем управленческого контроля. При разумном управлении бюджеты стимулируют планирование, обеспечивают критерии эффективности и способствуют коммуникации и координации внутри организации. Многие руководители, особенно те, кто знаком с бухгалтерским учетом, критикуют бюджеты, говоря, что это подразумевает дополнительное потребление усилий и пустую трату времени, утверждая, что в бюджете слишком много оценок и что эти оценки ненадежны, чтобы быть полезными. И все же любая крупная компания составляет бюджеты, что способствует планированию, обеспечению свободного времени для решения проблем, материализации ожидания (желаний, прогнозов), обеспечению коммуникации приоритетов, установленных руководством, гарантии распределения полномочий (обязанностей), установке цен на внутренние услуги и представляет собой основу для оценки эффективности.

Другими словами, бюджетирование заставляет менеджеров предвидеть, изучать тенденции и разрабатывать необходимые стратегии. Кроме того, бюджет может предотвратить неизбежные проблемы (например, лучше знать уже в январе, что у компании будут проблемы с ликвидностью в четвертом квартале, чем узнать об этом только в октябре). Бюджеты – это отличные средства коммуникации, указывающие на оперативные и финансовые цели периода. Управлением через бюджеты удастся обеспечить прочную связь между прибылью, производственной деятельностью и организацией управления, но практический эффект бюджета зависит от компетентности и стабильности руководства компании.

Основополагающими принципами управления через бюджеты являются такие как:

- участие – средство стимулирования активного и конструктивного участия работников в решении проблем общества в целом и, в частности, задач планирования и контроля;
- реализм как необходимость и средство обеспечения четкой взаимосвязи между бюджетными уровнями и более субъективными причинами;

- гибкость, требуемая в процессе реализации бюджета в системе управления.

Чтобы быть полезным и эффективным, бюджет должен быть подготовлен и применен реальным, практичным и достижимым образом, он должен быть активным и динамичным, с частыми сравнениями, как правило, между фактическими результатами и бюджетными, и позитивным отслеживанием, где необходимы корректирующие действия, и он должен быть гибким, чтобы обеспечить быструю адаптацию к изменениям окружающей среды.

Итак, бюджетирование и бюджетный контроль выполняют две функции руководства – планирование и контроль, и именно поэтому эти виды деятельности так важны. Даже в небольшой компании планирование и контроль необходимы в процессе управления для принятия решений и могут иметь жизненно важное значение для выживания компании в реалиях рыночной экономики.

1. Андреева Н.А., Медведева В.С., Медведева О.В., Угимова С.Н. Методические подходы к разработке системы бюджетирования в стратегическом управлении. Монография / Под ред. Медведевой О.В. – Ростов-на-Дону: 2014. – 244.
2. Бихузин А.Х., Гарипова Л.Ф. Бюджетирование в организации: традиционный и современный подходы к построению процесса бюджетирования / Планирование и прогнозирование социального-экономического развития в новых геополитических условиях. Сборник статей по итогам Международной научно-практической конференции, 2020. – С. 16-20.
3. Козлова А.М. Бюджетирование на предприятии: традиционный и современный подходы к построению системы бюджетирования / Научное и образовательное пространство: перспективы развития. Сборник материалов V Международной научно-практической конференции, 2017. – С. 238-242.
4. Марусина Е.И. Бюджетирование как универсальный инструмент управления организацией. [Электронный ресурс] <http://www/mstu/edu/ru/> (дата обращения 10.01.21).
5. Осадченко Е.В., Попова Л.А. Бюджетирование в коммерческой организации и подходы к построению системы бюджетирования / Студенческий научный форум, 2018. – С. 34

Чуприкова З.В.

Ключевые вопросы организации и оценка эффективности деятельности службы внутреннего аудита

*Российский университет транспорта (МИИТ)
(Россия, Москва)*

doi: 10.18411/sr-10-02-2021-57

idsp: sciencerrussia-10-02-2021-57

Аннотация

В статье рассматриваются основные вопросы организации службы внутреннего аудита, направления деятельности внутренних аудиторов и их функциональные задачи. Анализируются основные направления оценки эффективности проведения внутреннего аудита.

Ключевые слова: внутренний аудит, система внутреннего контроля, финансовый аудит, операционный аудит, оценка эффективности.

Abstract

The article deals with the main issues of the organization of the internal audit service, the activities of internal auditors and their functional tasks. The main directions of evaluating the effectiveness of internal audit are analyzed.

Keywords: internal audit, internal control system, financial audit, operational audit, efficiency assessment.