

СИСТЕМА БЮДЖЕТНОГО УПРАВЛЕНИЯ

С. М. ТХАМОКОВА, кандидат экономических наук, доцент,
Кабардино-Балкарский государственный аграрный университет имени В. М. Кокова
(360000, Кабардино-Балкарская Республика, г. Нальчик, ул. Видяйкина, д. 8, e-mail: svetatch76@mail.ru)

Ключевые слова: бюджетное управление, бюджетирование, бюджет, ресурсы, компания, бизнес, менеджмент, капитал, планирование, контроль, анализ, доходы, расходы, прогноз, кадры, структура, центры финансовой ответственности, регламент, аудит, внутренний контроль.

Управление компанией – процесс, включающий в себя множество составляющих. С разных точек зрения некоторые из них могут быть применимы только к операционному управлению, а другие – только к планированию горизонтов развития. Но среди многообразия инструментов управления любым предприятием можно выделить единственный, равнозначно задействованный и в операционных процессах, и в разработках перспектив бизнеса – этот инструмент называется «Бюджетное управление». Прежде чем предметно рассмотреть практические советы и рекомендации, которые проиллюстрируют, как осуществляется постановка бюджетирования на предприятии, и одновременно глубже разобраться, зачем же нужна система бюджетирования современному и динамично развивающемуся участнику рынка, стоит обратить внимание на принципиальную важность этого шага в самоопределении компании. Ведь построение системы бюджетирования крайне ответственный и во многом способный повлиять на будущее компании этап в развитии организации. При этом не стоит полагать, что внедрение системы бюджетирования на предприятии потребует только соответствующей настройки информационной автоматизированной системы и наличия программиста, способного доработать новые отчеты. Конечно, от информационной развитости предприятия зависит многое в этом непростом процессе, но далеко не все. Определяющую роль в постановке системы бюджетирования и совершенствовании существующей системы бюджетирования на предприятии играет профессионализм и вовлеченность финансового менеджмента. Переход на систему полноценного бюджетирования в компании и систему бюджетного управления невозможен без серьезного структурного изменения всей организации, поскольку постановка системы эффективного бюджетирования требует от менеджмента и сотрудников серьезной, выверенной, скоординированной и направленной работы.

BUDGET MANAGEMENT SYSTEM

S. M. TKHAMOKOVA, candidate of economic sciences, associate professor,
Kabardino-Balkarian State Agrarian University named after V. M. Kokov
(8 Vidyaykina Str., 360000, Kabardino-Balkarian Republic, Nalchik, e-mail: svetatch76@mail.ru)

Keywords: budget management, budgeting, budget, resources, company, business, management, capital, planning, control, analysis, revenues, costs, forecast, frames, structure, financial responsibility centers, regulations, audit, internal control.

Company management is a process involving many components. From different points of view, some of them can be applicable only to operational management, while others – only to planning development horizons. But among the variety of management tools for any enterprise, it is possible to single out the only one equally involved in operational processes and in the development of business prospects – this tool is called “Budget Management”. Before substantively considering practical tips and recommendations that will illustrate how budgeting is performed at an enterprise, and at the same time find out more deeply why a budgeting system is needed for a modern and dynamically developing market participant, you should pay attention to the crucial importance of this step in the company’s self-determination. After all, the construction of a budgeting system is extremely responsible and, in many ways, capable of influencing the company’s future stage in the development of an organization. At the same time, it is not necessary to assume that the introduction of a budgeting system in an enterprise will require only the appropriate configuration of the automated information system and the presence of a programmer who can modify the new reports. Of course, much depends on the information development of the enterprise in this difficult process, but far from everything. The decisive role in the formulation of the budgeting system and the improvement of the existing budgeting system in an enterprise is played by the professionalism and involvement of financial management. The transition to a full-fledged budgeting system in the company and the budget management system is impossible without a serious structural change throughout the organization, since setting up an effective budgeting system requires that management and employees have serious, verified, coordinated and focused work.

Положительная рецензия представлена Т. Х. Тогузаевым, доктором экономических наук, профессором Кабардино-Балкарского государственного аграрного университета имени В. М. Кокова.

Цель и методика исследований

В настоящее время существует острая необходимость в разработке такого комплексного методического подхода к внедрению бюджетного управления в компании, который бы дополнил базовую концепцию бюджетирования рядом элементов, способствующих приданию ей более высокого уровня системности, и позволил уменьшить количество недостатков, характерных для нее.

Значительный вклад в разработку теории бюджетирования внесли Р. Акофф, С. Оптнер, Р. Брейли, С. Майерс, Дж. В. Хорн, Дж. Вахович, Д. Хан, Д. Шим, Д. Сигел, К. Друри, Ч. Хорнгрен, Дж. Фостер, Ш. Датар, К. В. Шиборш, Н. Г. Данилочкина, А. М. Карминский и др. В дальнейшем их исследования были развиты в трудах таких ученых, как В. Е. Хруцкий, В. В. Гамаюнов, Е. Ю. Добровольский, Б. М. Карабанов, Д. Бримсон, Д. Антос, А. Е. Карпов, О. С. Красова, О. Н. Волкова, Р. Речлин.

Бюджетное управление привлекло ученых, специализирующихся в таких областях исследования, как стратегическое управление, организационное проектирование, процессное управление, регулирование деятельности холдингов. Среди них заметное влияние на развитие бюджетирования оказали Н. Ольше, Р. Жан, В. Магнус, Р. С. Каплан, Д. П. Нортон, В. Г. Елиферов, В. В. Репин, А. Р. Горбунов, А. Гречаный, А. Гриценко В. Ивлев и др.

Всестороннее изучение трудов зарубежных и отечественных ученых показало, что практически все они сосредоточены на проблемах создания и внедрения бюджетной модели в деятельности организации. Вопросы же интеграции бюджетирования с другими научными концепциями и системами управления на предприятиях отошли на второй план. Следовательно, высокую актуальность имеют научные исследования, посвященные разрешению этой сложной проблемы.

Гипотеза исследования построена на том, что дальнейшее развитие рыночных отношений требует поиска новых форм управления хозяйственной деятельностью организаций. Применение технологии бюджетирования являются одним из методов, обеспечивающих повышение эффективности их деятельности и финансовой устойчивости.

Обоснование теоретических положений и аргументация выводов осуществлялась на основе различных методов, таких как: диалектический, аналитический, абстрагирования, табличный, графический.

Результаты исследований

Бюджетирование в том или ином виде, как известно, применяется во всех без исключения компаниях. От торговли, до разработки месторождений – любой вид бизнеса в той или иной степени использует бюджетирование как инструмент управления. И дело

здесь не в модных трендах, а в жесткой необходимости выживать в условиях высокой конкуренции.

Ограниченные ресурсы, недоступность свободного капитала, скудные собственные резервы – «катаклизмы» окружают фирмы со всех сторон, заставляя их пробовать инструменты, помогающие эффективнее работать и чувствовать себя увереннее. Именно в таких условиях зачастую начинают задумываться о внедрении системы бюджетного управления и микро, и транснациональные организации.

Система бюджетного управления по своей сути это не что-то строго определенное. Наоборот, бюджетный метод управления компанией крайне многогранен и предполагает формирование внутри компании целого набора различных инструментов, которые именно в совокупности становятся комплексной системой финансового планирования, прогнозирования, контроля и анализа, называемой бюджетным управлением.

Основная суть системы бюджетного управления любым предприятием заключается в объединении ключевых процессов, способных влиять на эффективность компании, в единый управленческий инструмент. То есть наличие качественного, перспективного планирования не гарантирует, например, реализацию эффективного, своевременного распределения ресурсов. Но в рамках некоей комплексной системы, способной объединить все ключевые аспекты работы, это было бы возможно. Поэтому основная миссия бюджетного управления как раз и заключается в создании на предприятии технологии, которая позволит менеджменту и руководителям фирмы реализовывать взаимосвязанные процессы планирования, контроля и анализа бизнеса при помощи иерархии определенных бюджетов [1].

Когда все, как прошлые, так и будущие действия компании отражены в бюджете – это правильно, поскольку бюджет, с точки зрения бюджетного управления, не является соотношением доходов и расходов, как часто трактуется в общем смысле. Бюджет – это многоуровневый финансовый план, который отражает реальную картину жизни фирмы и ее перспективы через набор финансовых показателей и метрик, применимых к конкретному разделу бюджета [2].

Главные признаки эффективности работающего бюджета предприятия легко сформулировать:

- запланированы ресурсы компании;
- имеется надежная информация для прогноза финансового состояния;
- благодаря бюджету фирма реализует производственные задачи;
- менеджмент регулярно сравнивает планы и факты;
- руководство имеет обоснованные данные для оценки причин возникших отклонений;

– система бюджетного управления позволяет предпринимать обоснованные действия.

Только в таком ключе бюджеты начинают работать и образуют систему бюджетного управления предприятием. Простое наличие каких-то таблиц с цифрами никоим образом не обеспечит работу системы бюджетного управления, поэтому для выстраивания структуры бюджетного управления организацией необходимо соблюдать определенный порядок, сформированный в результате накопленного опыта использования бюджетирования как инструмента управления во многих организациях.

Фундаментальные принципы бюджетного управления

I. Бюджетное управление наиболее эффективно при охвате всех уровней организационной структуры управления.

Качественная система бюджетного управления открыта и доступна для всех сотрудников, ответственных за процессы, связанные с бюджетом. Такой подход позволяет существенно повысить не только вовлеченность кадров в бюджетный процесс, но и персональную ответственность менеджеров, благодаря возложенным на них полномочиям по принятию решений и параллельной ответственности за результаты работы [3].

Вместе с этим, благодаря возникающим центрам бюджетирования, которые позволяют, как детально прорабатывать, корректировать и контролировать ход исполнения бюджетов, так и упростить сам процесс бюджетного управления, и бюджетирование в целом как систему.

Помимо этого, бюджетное управление организацией с большим количеством организационных подразделений, отвечающих за достижение целей, позволяет создать систему рациональной мотивации, которая завязана на общей результативности компании в части финансовой деятельности.

II. Бюджетное управление – это инструмент планирования достижения конкретных целей.

Система бюджетного управления не сможет стать инструментом, обеспечивающим выполнение стратегических целей, без их формирования и документирования. В такой связке возникает зависимость стратегических целей, планов их достижения, процессов, направленных на результат, и ресурсов [4].

III. Качественное бюджетное управление – сбалансированное бюджетное управление.

Руководство предприятия до разработки системы бюджетного управления, и до составления какого-либо бюджета вообще, должно утвердить план финансовых показателей и индикаторов, в которых будет выражаться оценка эффективности работы предприятия и, соответственно, бюджетного управления.

Метрики бюджетной системы управления – это значения стратегических целей и задач, конкретизи-

рованные в данной управленческой системе. Показатель всегда должен отражать конкретную цель [5]. Например, «объем продаж» – не достаточно конкретная метрика, а «объем продаж диванов в штуках» – достаточно конкретная. Таким образом, за конкретный временной период, достигается взаимосвязанность и сбалансированность бюджетного управления.

IV. Непрерывность бюджетного управления.

Планы, в независимости от степени их конкретизации, очень быстро теряют актуальность без внесения в них операционных изменений [6]. Планы формируются на основе текущей информации, которая есть в наличии у менеджмента, а любое происходящее в бизнесе изменение вносит коррективы в эту информацию. Отсюда появляется возможность того, что план, составленный сегодня, может быть совершенно неактуален послезавтра.

Система бюджетного управления позволяет решать эту проблему без особых усилий благодаря своей непрерывности: планирование и корректировка планирования происходят постоянно. Можно сказать, если существует разрыв из-за того, что план положили в долгий ящик, тогда системы бюджетного управления у вас просто нет.

Если же любое изменение, например, при поступлении новой информации или смене позиции менеджмента по какому-либо вопросу, вносит оперативные коррективы в бюджет, значит, бюджетное управление предприятием осуществляется правильно [7].

Непрерывность планирования важнее, чем изначальное составление самого плана. Постоянный мониторинг, а правильнее будет сказать – непрерывная работа менеджмента в области актуализации информации бюджетного типа, обеспечивает выработку эффективных и согласованных процессов работы подразделений.

V. Бюджетное управление распространяется на все сферы деятельности компании.

С точки зрения менеджмента, невозможно построить качественную систему бюджетного управления и эффективно использовать все преимущества бюджетного управления, если в бюджетном процессе есть пробелы. Имеется в виду, распространение бюджетного управления и бюджетного процесса на все подразделения, отделы, процессы и сферы деятельности. Если некоторые субъекты подчиняются одним правилам, а некоторые – другим, то единства управления не достичь, что, в свою очередь, приведет к разнице стандартов, параметров и метрик. Поэтому бюджетное управление как система должна представлять собой не что иное, как равнозначно распространенный управленческий бюджетный процесс, который содержит этапы планирования, исполнения, анализа, регулирования и корректировок.



Рис. 1. Бюджетное управление. Структура

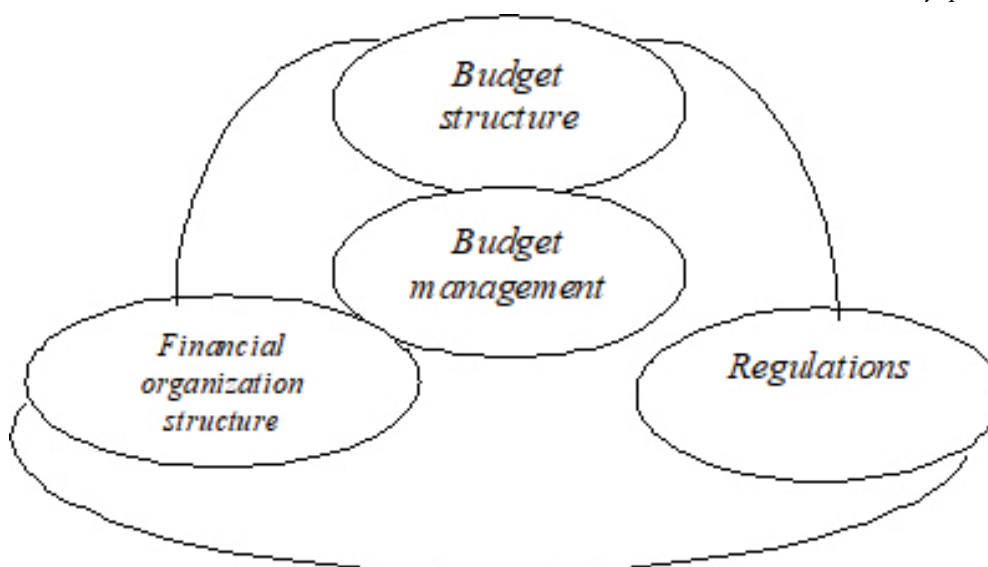


Fig. 1. Budget management. Structure

Как построить систему бюджетного управления – зависит только от менеджмента организации. Конечно, при этом можно ориентироваться на практические рекомендации, статьи и книги, изданные в большом количестве, но реализация этой задачи зависит в основном от «внутренней кухни», поскольку лежит в такой индивидуальной для каждой компании сфере, как процесс управления.

Но, несмотря на относительную свободу в выборе самого способа построения системы бюджетного управления, необходимо помнить о базовых составляющих структуры, не использовать которые при формировании качественной модели нельзя.

Главными блоками системы бюджетного управления являются:

- Финансовая оргструктура;
- Бюджетная структура;
- Регламенты бюджетного управления.

Финансовая оргструктура – это совокупность и система взаимосвязанных центров финансовой ответственности, которая регламентирует их организационное положение и взаимосвязи [8]. Сами центры финансовой ответственности могут отличаться различной степенью детализации, но зачастую обладают либо функцией аккумулирования дохода, либо расходованием ресурсов предприятия. Соответственно их эффективность измеряется величиной фактических затрат или полученных доходов от деятельности. К примеру, классическое «доходное» подразделение – сбыт, а за затраты и их нормативность несет ответственность, например, «производственный».

Бюджетная структура – это совокупность всех бюджетов, которые приняты и регулярно используются в работе организации. Классическая бюджетная структура содержит БДР, БДДС и ББЛ. Являясь бюджетами первого уровня, по сути сводными, они



Рис. 2. Бюджетная структура

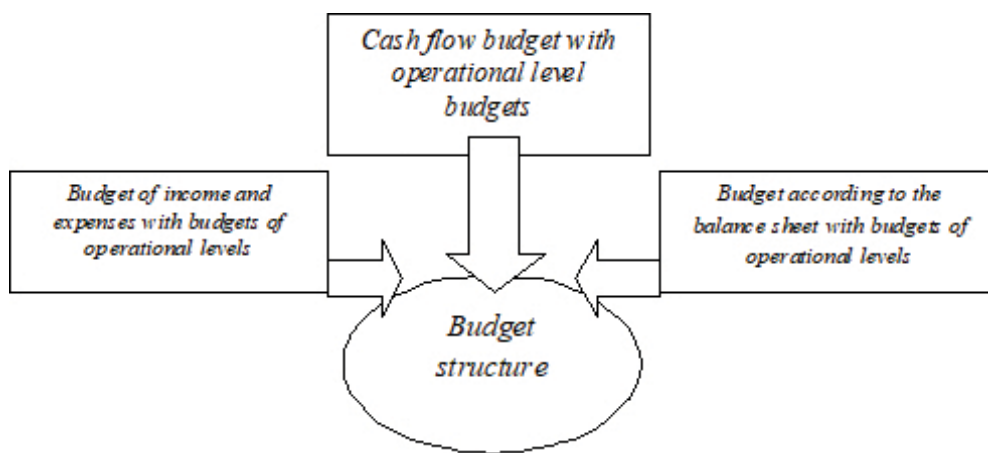


Fig. 2. Budget structure

включают в себя данные бюджетов операционного уровня – отдела маркетинга, отдельного подразделения, другого филиала, АХО и прочих.

БДР – Бюджет по доходам и расходам – инструмент оперативного управления прибыльностью и рентабельностью компании.

БДДС – Бюджет движения денежных средств – инструмент постоянного управления ликвидностью фирмы.

ББЛ – Бюджет по балансовому листу – инструмент непрерывного управления активами предприятия.

Регламенты и методология – совокупность норм и правил, закрепленных в нормативной документации, понятных и доступных персоналу компании, направленных на регулирование бюджетного управления предприятия [9]. В теории они определяют и трактуют различные вопросы и принципы бюджетного управления организации в конкретной фирме, а на практике зачастую отражают также порядки согласований и взаимодействий по сложным участкам бюджетной деятельности.

Обычно состав нормативных документов, регламентирующих бюджетное управление организации, разрабатывается индивидуально под задачи конкретной компании. Но базовый состав документации практически во всех случаях идентичен и соответствует общепринятой практике:

– Регламент работы финансового блока компании: определяет порядки, нормы и правила, утвержденные для работы финансовой структуры компании.

– Регламент бюджетного управления: регулирует вопросы бюджетного взаимодействия.

– Регламент планирования и финансового анализа: определяет порядок планирования для подразделений компании, закрепляет утвержденные методы оценки и значения результативности.

Формирование структуры бюджетного управления на предприятии – одна из самых трудновыполнимых и длительных управленческих задач, требующая крупных вложений внутренних ресурсов компании, а зачастую и значительных инвестиций [10].

Для ее выполнения компании обычно привлекают профессиональных консультантов, которые в значительной мере облегчают внедрение бюджетного управления и не позволяют парализовать процессы, связанные с основным бизнесом компании. Помимо этого, внешние консультанты гарантируют, что процесс внедрения практики бюджетного управления будет характеризоваться оптимальным соотношением затраченных ресурсов и времени за счет использования наработанных бюджетных методик и проверенных схем.

Сторонние консультанты зачастую более эффективно определяют слабые места в организационной

и финансовой структуре или сложившейся системе бюджетирования, а также могут принять адекватное решение о необходимости резкого прекращения ошибочной практики, сложившейся за годы работы фирмы. Говоря точнее, принять решение они, скорее всего, не смогут, но посоветовать менеджменту его принять, учитывая наличие явственной проблематики – да.

С точки зрения технологии последовательного внедрения, постановка системы бюджетного управления на предприятии должна выглядеть следующим образом:

- необходимо разделить на составляющие и проанализировать существующую систему организацию финансовой деятельности компании;

- сформировать состав рабочей группы предприятия по вопросам бюджетного управления и в рабочем режиме провести совместную разработку модели бюджетного управления;

- на основании результатов деятельности рабочей группы сформировать новую модель финансовой структуры компании;

- в составе рабочей группы разработать модель бюджетной структуры, которая согласовывается с управленческим учетом компании;

- согласовать бухгалтерский учет и специфические разделы управленческого учета с новой моделью внедряемого бюджетного управления;

- разработать нормативную документацию и регламентировать процессы, провести внутреннее обучение и тестирование на допуск персонала к системе бюджетирования;

- при наличии инвестиционной возможности, после всестороннего исследования, выбрать наиболее подходящее программное обеспечение для автоматизации бюджетного управления;

- настроить систему программного обеспечения;

- согласовать и внедрить систему внутреннего контроля бюджетного управления;

- непрерывно контролировать систему бюджетного управления и рационально развивать ее функции.

Система бюджетного управления положительно влияет на кадровый состав компании. Очевидно, что слабый персонал, не вовлеченный и лично не заинтересованный в результативности бизнеса, вполне естественно покинет структуру, которая начнет предъявлять повышенные требования к самоорганизации и ответственности за работу.

При этом фактически весь оставшийся персонал компании при переходе на модель бюджетного управления пройдет через трансформацию узких специалистов, в ответственных сотрудников, имеющих право на принятие решений и анализа своих действий, наравне с возможностью оценки деятельности компании в целом. Это в свою очередь способ-

ствует не только повышению текущей эффективности компании в целом за счет оптимизации кадровой структуры, но в частности также благоприятствует росту профессиональной квалификации персонала и конечно статуса работника.

Если в компании поводится грамотная работа в области HR-политики, то бюджетное управление поможет компании заработать дополнительные очки, увеличив лояльность персонала за счет факторов вовлеченности и роста профессиональной значимости.

Выводы. Рекомендации

Бюджетный метод управления – быть или не быть. Довольно сложно перечислить все преимущества бюджетной системы управления на предприятии.

Бюджетирование как инструмент управления должен и совершенно точно будет внедряться в новых и новых компаниях, которые по своей внутренней природе ориентированы на эффективность. Бюджетный метод управления позволяет в ежедневном режиме не только управлять продуктивностью фирмы, но и способствует росту финансовой грамотности линейного персонала за счет бюджетной работы на своих участках.

Вместе с этим развивается и общая финансовая дисциплина в компании, самоконтроль и внутренний аудит финансовых процессов, которые вместе способствуют повышению обоснованности и качества принимаемых управленческих решений, помогают совершенствовать систему оперативного контроля ресурсов, затрат и резервов, добавляют компании стоимости и помогают ей вести стабильный прогнозируемый бизнес.

Но вместе с этим, система бюджетного управления не является лекарством от всех болезней. Ее внедрение ничего не гарантирует компании, если ее внутренняя политика не согласована и не органична. Система бюджетного управления не может эффективно работать, если остальные процессы в организации представляют собой «броуновское движение». Поэтому, принимая решение о переходе на эффективное бюджетное управление организацией, менеджмент должен четко понимать, что компания к этому внутренне готова.

При этом переход к бюджетному управлению не должен быть сам по себе конечной целью. Конечная цель этого процесса – формирование непрерывной системы квалифицированного и согласованного финансового управления, основой которого является модель бюджетного управления. Сопутствующими задачами бюджетного процесса станут высокое качество менеджмента, понятность процессов, увеличение эффективности, личная вовлеченность персонала и рост результативности бизнеса.

Литература

1. Бормашова Е. Ю. Разработка нового подхода к проектному бюджетному управлению в организации // Сибирская финансовая школа. 2012. № 2 (91). С. 43–45.
2. Бигдай О. Б., Зенченко С. В., Кобрянов С. В. Развитие методических подходов к управлению бюджетными рисками // Вестник СевКавГТИ. 2016. № 3 (26). С. 7–17.
3. Васюнина М. Л. Об управлении бюджетными рисками // Финансы и кредит. 2017. Т. 23. № 40 (760). С. 2408–2419.
4. Виноградская Н. А. Проблемы использования бюджетных методов в управлении коммерческой деятельностью фирмы // Экономика, менеджмент и сервис: современный взгляд на актуальные проблемы : сборник научных трудов / под ред. В. Ю. Мишакова, Л. Е. Зерновой. М., 2018. С. 16–22.
5. Гиниятова Л. Р. Современные подходы к бюджетному управлению промышленными организациями // Синергия Наук. 2018. № 22. С. 256–264.
6. Казакова Н. А., Хлевная Е. А. Оперативное управление финансовыми потоками в рамках бюджетной модели управления // Управленческий учет. 2015. № 12. С. 99–106.
7. Ревко О. И. Бюджетирование и бюджетное управление в организации // Вестник современных исследований. 2018. № 4.2 (19). С. 507–509.
8. Самаруха А. В. Финансово-бюджетное проектирование в управлении качеством производственного процесса на предприятии // Известия Иркутской государственной экономической академии. 2015. Т. 25. № 6. С. 1004–1013.
9. Сафонов С. Н., Гривас Н. В. Бюджетное управление в системе управления организацией // Экономика АПК: современные тенденции и перспективы развития : материалы Международной научно-практической конференции, посвященной 55-летию организации финансово-экономического факультета / под ред. К. С. Чуриловой. М., 2018. С. 129–134.
10. Стукачев А. С. Анализ отклонений в бюджетном управлении компанией // Вестник Волжской государственной академии водного транспорта. 2014. № 41. С. 293–296.

References

1. Bormashova E. Yu. Development of a new approach to project budget management in an organization // Siberian Financial School. 2012. No. 2 (91). P. 43–45.
2. Bigday O. B., Zenchenko S. V., Kobryanov S. V. Development of methodological approaches to managing budget risks // Bulletin of SevKavSTI. 2016. No. 3 (26). P. 7–17.
3. Vasyunina M. L. On budget risk management // Finance and credit. 2017. Vol. 23. No. 40 (760). P. 2408–2419.
4. Vinogradskaya N. A. Problems of the use of budgetary methods in the management of the business of the company // Economics, management and service: a modern look at current issues : collection of scientific papers / ed. by V. Yu. Mishakov, L. E. Zernovoy. M., 2018. P. 16–22.
5. Giniyatova L. R. Modern approaches to the budget management of industrial organizations // Synergy of Sciences. 2018. No. 22. P. 256–264.
6. Kazakova N. A., Khlevnaya E. A. Operational management of financial descendants in the framework of the budget management model // Management accounting. 2015. No. 12. P. 99–106.
7. Revko O. I. Budgeting and budget management in organizations // Herald modern research. 2018. No. 4.2 (19). P. 507–509.
8. Samarukha A. V. Financial and budgetary design in the quality management of the production process in the enterprise // News of the Irkutsk State Economic Academy. 2015. Vol. 25. No. 6. P. 1004–1013.
9. Safonov S. N., Grivas N. V. Budget management in the organization management system // Economics of the AIC: current trends and development prospects : materials of the International scientific-practical conference, devoted to the 55th anniversary of the organization of the financial and economic faculty / ed. by of K. S. Churilova. M., 2018. P. 129–134.
10. Stukachev A. S. Analysis of deviations in the budget management of the company // Bulletin of the Volga State Academy of Water Transport. 2014. No. 41. P. 293–296.