

УДК 338.984

¹*А. А. Ларионова, ²Л. И. Черникова*

¹Российский государственный университет им. А.Н. Косыгина, г. Москва,
email: annla@list.ru

²Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Москва,
email: tariff2004@mail.ru

БЕЗБЮДЖЕТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ И ПЛАНИРОВАНИЕ ДЕНЕЖНЫХ ПОТОКОВ

Ключевые слова: бюджет, безбюджетное управление, контроль, затраты, денежные потоки

В статье рассмотрен альтернативный подход к бюджетированию – безбюджетное управление. Целью данного исследования является обобщение и систематизация основных приемов и методов планирования денежных потоков в beyond budgetin. Уточнено определение Beyond budgeting с точки зрения финансового планирования. В beyond budgetin авторы выделяют в зависимости от горизонта планирования две модели ликвидности компании. Материалы статьи могут представлять интерес для специалистов и практиков в области финансового моделирования и бюджетирования.

¹*A. A. Larionova, ²L. I. Chernikova*

¹The Kosygin State University of Russia, Moscow, email: annla@list.ru

²Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow,
email: tariff2004@mail.ru;

BEYOND BUDGETING AND PLANNING OF CASH FLOWS

Keywords: budget, beyond budgetin, control, costs, cash flows

This article discusses an alternative approach to budgeting – beyond budgetin. The purpose of this study is to generalize and systematize the basic techniques and methods of cash flow planning in beyond budgetin. The definition of Beyond budgeting from the point of view of financial planning has been clarified. In beyond budgeting, the authors distinguish two models of the company's liquidity depending on the planning horizon. The materials of the article may be of interest to specialists and practitioners in the field of financial modeling and budgeting.

С начала 20 века и по сегодняшний день, одним из главных инструментов в управлении компанией остается бюджетирование, (budgeting) – составление и принятие годового бюджета, контроль за его исполнением. Распространение бюджетирования и его актуальность обусловлена, прежде всего, тем, что в процессе бюджетирования реализуются основные функции менеджмента: планирование – постановка цели, определений путей и мероприятий, направленных на достижение целей; организация – построение организационно-финансовой структуры компании, выделение центров ответственности, руководители, которых несут ответственность за управление определенными ресурсами предприятия; мотивация – согласованность системы вознаграждения и достижения бюджетных параметров и контроль исполнения бюджета.

Исторически бюджетирование играло ключевую роль в управленческом контроле; однако в последнее время оно стало предметом значительной критики и дискуссий.

С 1990-х набирает популярность альтернативный подход к бюджетированию, новая управленческая технология безбюджетное управление (Beyond Budgeting), управление за рамками бюджета, отдельные элементы по применению данного подхода были реализованы еще в 1970-х годах (например, Handelsbanken).

Актуальность исследования безбюджетного управления, обусловлена, тем, что публичность компаний в вопросе использования beyond budgetin крайне скупа, отсутствуют методические рекомендации по применению и оценки эффективности управления за рамками бюджета в частности, по информации из открытых источников.

Материал и методы исследования

В статье предпринята попытка дать ответ на вопрос, в чем же заключается безбюджетное управление, какие особенности в управлении денежными потоками отмечаются в *beyond budgetin*, это полная противоположность классического бюджетирования, или новая ступень его развития?

Целью данного исследования – обобщение и систематизация основных приемов и методов планирования денежных потоков в *beyond budgetin*.

Методологической основой данного исследования послужили работы в области бюджетного управления, в том числе его особенности в Российской Федерации [1;2;3] и другие. Альтернативные подходы рассмотрены в работах [4;7;9;10]. Для анализа существующей системы бюджетирования и направлений ее развития авторами статьи были использованы кабинетные методы исследования, методы контент-анализа, систематизации и обобщения полученных данных, экспертных суждений и другие научные подходы, позволяющие комплексно рассмотреть изучаемую проблему.

Применение данных методов позволило выявить основные тенденции в развитии системы бюджетирования российского бизнеса.

Результаты исследования и их обсуждение

Бюджет – это финансовый план, охватывающий все стороны деятельности компании и позволяющий сопоставлять все притоки и оттоки денежных средств по отдельным подразделениям и бизнесу в целом. Соответственно, бюджетирование (*budgeting*) – это составление и принятие годового бюджета, включая контроль за его исполнением. В современных финансовых практиках бюджетирование – это не только финансовое планирование – это технология корпоративного управления, т.к. в рамках бюджетирования реализуются основные функции менеджмента. Классический процесс бюджетирования подробно исследован и описан в огромном количестве работ отечественных и зарубежных авторов. Он начинается с формирования операционных (функциональных)

бюджетов компании, отправной точкой является составление бюджета продаж в стоимостных и натуральных показателях. Далее формируются бюджеты по операционной деятельности компании, составление «затратных» бюджетов основывается на разделении условно-переменных и условно-постоянных затрат.

Операционные бюджеты разрабатываются как по определенным направлениям «функциональное» бюджетирование, так и по процессам – процессно-ориентированное бюджетирование. Консолидированный бюджет компании состоит из трех финансовых бюджетов и включает бюджет доходов и расходов (БДР), бюджет движения денежных средств (БДДС) и баланс.

Результатом процесса бюджетирования, является формирование бюджета движения денежных средств (БДДС), в котором детализируются в разрезе операционной инвестиционной и финансовой деятельности все поступления и выплаты в течение бюджетного периода. Обычно бюджетный период – календарный год. В зависимости от отраслевой специфики, сельское хозяйство, туризм и др. используются и другая детализация, например, сезон.

Главная цель бюджетирования – обеспечивать платежеспособность компании в каждый момент времени, при максимально эффективном использовании свободных денежных средств, нивелировать риск неисполнения компанией своих финансовых обязательств в установленные сроки. Решение этой задачи осуществляется на основе графика входящих и исходящих денежных потоков с целью выявления возможного дефицита и своевременного привлечения краткосрочного финансирования от кредитных организаций, мониторинга прогнозируемых и фактических потоков денежных средств, а также соотнесение сроков погашения финансовых активов и обязательств.

Следует учесть, что годовой БДДС не может рассматриваться как исполнительный документ. Фактические показатели могут существенно отличаться под влиянием внешних факторов (падение спроса, уход клиентов, потеря поставщиков, курсовые разницы, инфля-

ция и т.п.). Расходные статьи, являющиеся объектом бюджетного контроля, гораздо более предсказуемы. Зона особого риска – заложенные в бюджет планы продаж и валютные курсы.

На уровне оперативного финансового планирования БДДС детализируется с помощью платежного календаря. Первоначальный вариант платежного календаря составляется прямым методом на основании утвержденного годового операционного и инвестиционного бюджетов компании.

Платежный календарь как оперативный финансовый план обеспечивает платежную и валютную позицию компании. Включение выплаты в платежный календарь осуществляется на основании утвержденного бюджета, инициатором выступает руководитель соответствующего центра ответственности.

Подготовка детализированного годового бюджета в компаниях, как правило, начинается в сентябре года, предшествующего планируемому, продолжительность цикла бюджетирования составляет 2-3 месяца. К моменту утверждения бюджета многие драйверы, заложенные в бюджет, существенно меняются и требуются существенные корректировки, в итоге эффективность процесса бюджетирования стремится к нулю. Классическое бюджетирование в условиях нестабильной, динамичной среды становится непродуктивным и затратным.

На практике и в теоретических исследованиях присутствует и другая точка зрения, отказ от бюджетирования, так называемое безбюджетное управление (Beyond Budgeting). Данный подход является адаптивным подходом к управлению, использует децентрализованный стиль управления, вовлечению большего числа сотрудников компании в процесс разработки и принятия решений (рис.1.). Переход к Beyond Budgeting как адаптивной форме корпоративного управления и финансового планирования обусловлен тем, что бюджеты быстро устаревают, они негибки и требуют план-фактного анализа.

На основании исследования работ в области безбюджетного управления [9;10] можно сделать вывод о том, что beyond budgetin базируется на изме-

нении подхода к управлению компанией, отказа от жесткой иерархичной модели управления. Beyond budgetin – это внедрение гибкой, быстро перенастраиваемой модели управления, глубоко затрагивающие корпоративную культуру компании, построение открытых коммуникаций в коллективе.

Современные компании включают десятки и сотни взаимосвязанных производственных, сервисных, торговых площадок, с широкой географической и продуктовой дифференциацией. В рамках классического бюджетирования сложно решить задачу интегрированного производства, моментально отреагировать на изменение спроса, перераспределить производственные задачи по локациям.

Такие изменения во внешней среде, как поступательное движение информационных технологий, доступность все больших объемов данных (Big Data), роботизация бизнес-процессов, облегчающих поддержку процесса принятия финансовых решений в режиме реального времени, определяют необходимость проведения реорганизации финансового планирования внутри компаний. Финансовое моделирование позволяет моментально отреагировать на различные изменения внешней среды.

Решение проблемы реагирования на изменения внешней среды в данном случае лежит в области системы математического линейного программирования, что позволяет оперативно оптимизировать заказы, опираясь на такие переменные как векторы цен и оценка спроса, входные цены на ресурсы, учет предельных затрат и спрогнозировать результаты операционной деятельности. Технология планирования в Beyond Budgeting заменяет детализированный бюджет на модель затрат, пересчитываемую на основе укрупненного плана производства. Прогноз переменных затрат составляется исходя из нормативов расхода основных материалов, топлива и энергии, прямых затрат на оплату труда и укрупненных драйверов выпускаемой продукции, с учетом загрузки вспомогательных производств. При каждом изменении укрупненного плана производства прогноз переменных затрат уточняется.



Рис. 1. Парадигма Beyond Budgeting

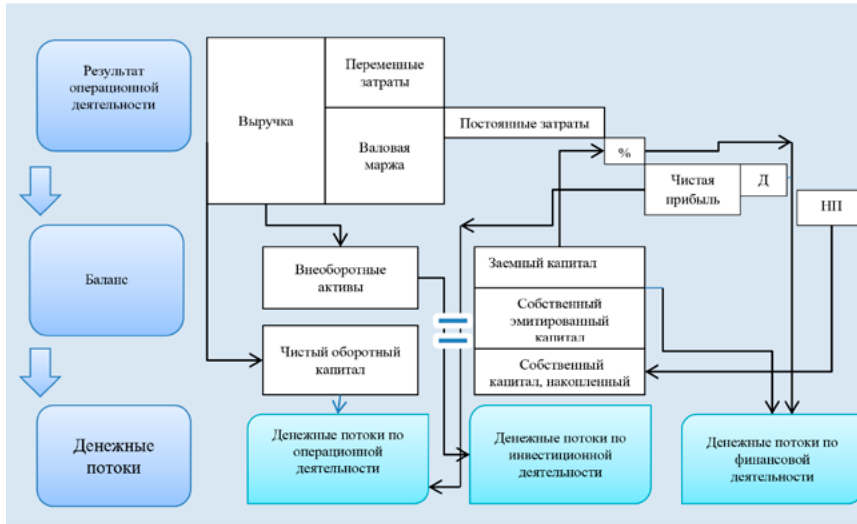


Рис.2. Моделирование консолидированного бюджета компании

Примечание: Д – дивиденды, НП– нераспределенная прибыль, % – проценты по заемному финансированию

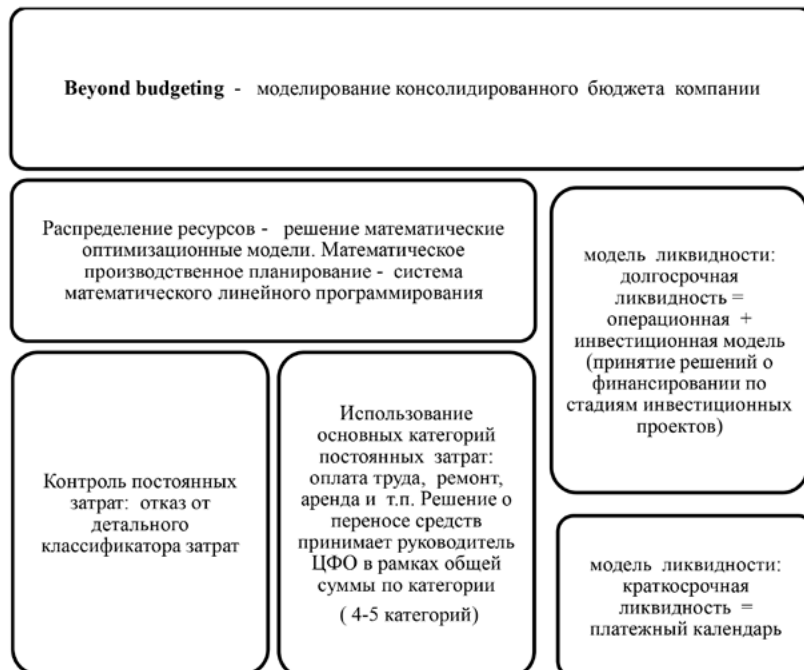


Рис. 3. Beyond budgetin и планирование денежных потоков

Beyond budgeting как технология финансового планирования – это моделирование консолидированного бюджета компании, при котором бюджет может быть оперативно модифицирован, в зависимости от изменений внешней среды. Он (бюджет) ориентирован не на план-факт анализ, а на факт-факт анализ.

Моделирование консолидированного бюджета компании обеспечивает мониторинг драйверов, ключевых факторов, влияющих на результат и мгновенное реагирование, расчет новых значений индикаторов или показателей, которые рассматриваются как результат бизнеса. По своей сути моделирование консолидированного бюджета сочетание экономики бизнеса и информационных технологий.

На основании исследования материалов из открытых источников о практике внедрения beyond budgetin в российских компаниях: Сибур, Объединенная металлургическая компания (ОМК), СУЭК [5;7] были выделены и систематизированы компоненты планирования денежных потоков в beyond budgetin, представленные на рис. 3.

В рамках beyond budgetin подход к управлению денежными потоками (рис.3), заключается в разработке моделей ликвидности компании (движения денежных потоков) в двух временных горизонтах: долгосрочном (более года) и краткосрочном (декада, месяц). Разработка финансовой модели движения денежных потоков в рамках консолидированного бюджета компании представлена на рис.2, цель ее разработки – прогнозирование ликвидности компании в долгосрочной перспективе и оценка эффективности инвестиционных и финансовых решений компании.

Краткосрочная модель ликвидности реализуется в формате платежного календаря, где как уже было отмечено

выше, календарно отражаются поступления и выплаты денежных средств.

В зависимости от уровней моделей ликвидности используются различные подходы:

– Косвенный метод построения денежных потоков в долгосрочной модели ликвидности,

– Прямой метод построения плана краткосрочной модели ликвидности – операционный уровень в формате платежного календаря, с периодичностью месяц/неделя.

Справедливым будет утверждение, что в большей степени компании используют смешанные подходы в планировании денежных потоков, где пересекаются и классическое бюджетирование и «гибкое бюджетирование, где планирование носит скользящий характер, т.е. пересматривается от периода к периоду» [6].

Выводы

Резюмируя вышеизложенное, отметим, что большинство компаний по-прежнему используют бюджетирование в целях контроля затрат. Но вместе с тем следует подчеркнуть, что beyond budgeting, это не радикальное отрицание бюджетного подхода к управлению, а его качественная перенастройка. По опыту компаний, реализующих подход за рамками бюджета, основные трудности заключались в отказе от принципа всеобъемлющего планирования и контроля бюджетных статей, и переход к контролю только в части общехозяйственных и административных затрат. В данном исследовании предпринята попытка выявить особенности планирования денежных потоков в beyond budgetin. Вместе с тем, следует понимать, что управление компанией в современных условиях является весьма динамичным и необходимо проводить дальнейшие исследование в области beyond budgetin.

Библиографический список

1. Богашева Л.С., Узденова М.Х., Уртеннова М.П. Система бюджетирования и ее роль в организации управленческого учета на предприятии // Управленческий учет. 2021. № 5-1. С. 169-174.
2. Карпова Т.П., Карпова В.В. Принципы построения и прогнозные возможности расчетно-платежного баланса // Вестник Финансового университета. 2015. № 1 (85). С. 37-53.
3. Кисова А.Е., Шамрина И.В. Бюджетирование в системе управленческого учета организации: сущность, значение, порядок разработки // Управленческий учет. 2021. № 8-3 С. 669-679.

4. Колосов Р.Е. Безбюджетное управление предприятием // Интернаука. 2021. № 29 (205). С. 32-34.
5. Лапин М. Beyond budgeting – совершенно иная модель планирования, нежели традиционная, однако она работает в российских условиях. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.cfo-russia.ru/stati/?article=6089> (дата обращения: 03.12.2021).
6. Недавний И.О. Методология ИТРИ (i3) как драйвер новой экономики. Индустрия 5.0. [Электронный ресурс]. URL: <https://infostart.ru/1c/articles/630044/> (дата обращения: 03.12.2021).
7. Николаев И. Современная альтернатива бюджетированию // Консультант. 2014. № 15. С. 35.
8. Опыт ОМК по внедрению Beyond Budgeting. [Электронный ресурс]. URL: <https://omk.ru/press/media/15076/> (дата обращения: 03.12.2021).
9. Hope J., Fraser R. Beyond Budgeting: How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap, Harvard, Boston 2003.
10. Rickards R.C. Beyond budgeting: boon or boondoggle? Investment Management and Financial Innovations. 2006. Vol. 3. No. 2. P. 62-76.