

УДК 657.312.31

Л.И. Бестаева

«Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
(Владикавказский филиал), Владикавказ, email: selenacresset@mail.ru

ВЫБОР ТЕХНОЛОГИИ ФОРМИРОВАНИЯ БЮДЖЕТОВ

Ключевые слова: бюджет, технология, бизнес, бюджетирование, модель, планирование, менеджмент.

Проблема выбора технологий формирования бюджетов актуальна для каждой компании с целью корректного представления показателей, характерных для функционирования бизнеса в конкретных условиях. В статье предложена методика выбора способов бюджетирования предприятиям, планирующим внедрение или реорганизацию методики бюджетирования. Выбор принципов планирования коррелирует с размерами ведения бизнеса и потребностями управленческого аппарата предприятия. Чаще всего в бизнесе применяются предлагаемые в статье бюджетные модели. Важно определить положительные и отрицательные стороны каждого из этих вариантов с точки зрения целесообразности применения в компании.

L.I. Bestaeva

“Financial University under the Government of the Russian Federation”
(Vladikavkaz branch), Vladikavkaz, email: selenacresset@mail.ru

BUDGETING TECHNOLOGY SELECTION

Keywords: budget, technology, business, budgeting, model, planning, management.

The problem of choosing budgeting technologies is relevant for each company in order to correctly represent the performance of indicators typical for the functioning of the business in specific conditions. The article proposes a methodology of choosing budgeting methods for companies that plan to implement or reorganize the budgeting system. The choice of planning approach depends on the size of business and informational needs of management. In practice, basic budgeting models are most often encountered. It is important to identify the positive and negative sides of each of these options in terms of the feasibility of application in the company.

Чтобы составить сбалансированный бюджет нужно найти оптимальное соотношение различных финансовых показателей. Однако недостаточно ориентироваться на какой-то один показатель. Например, если уделять внимание только рентабельности, можно столкнуться с проблемой кассовых разрывов. Если же сконцентрироваться на денежном потоке, есть вероятность недополучить прибыль при наличии свободных средств.

Раньше, когда компания составляла классический бюджет, не получалось быстро находить причины план-факт отклонений. Поэтому целесообразно запланировать переход на гибкое планирование.

Цель исследования

Цель исследования – определение выбора технологии построения бюджета хозяйствующих субъектов.

Результаты исследования и их обсуждение

В конце каждого отчетного периода пересчитывается план с учетом

фактического объема выполненных и принятых работ, затем анализируется результат работы по проектам и пересчитываются показатели на следующий месяц на основании планов от руководителей. Любое отставание в графиках необходимо анализировать.

При подготовке плана на начало года ориентируются на минимальный объем выручки. Затем ежемесячно анализируют резервы производственной мощности с целью увеличения нагрузки.

Так называемая «лоскутная» модель дает возможность наиболее рационально управлять активами. Бюджеты проектов и продуктов состоят из переменных и постоянных расходов. Последние должны быть также согласованы с руководителями функциональных направлений.

Справочник расходов не должен быть только поэлементным: это создает почву для манипуляций и не позволяет оценить, сколько денег потрачено на бизнес-процесс. Допустим, когда классификация расходов выглядит так: «Услуги сторонних организаций», «Заработная

плата», «Аренда» и т. д., любой расход можно переклассифицировать. Поэтому бюджетный классификатор должен отражать всю цепочку затрат, весь путь товара от начала логистического цикла до покупателя. В таком случае рассматриваются не просто расходы на зарплату, а можно точно определить, сколько потратили на закупку, фасовку, хранение и т. д., вне зависимости от того, выполнены эти работы силами своего персонала или привлечены сторонние исполнители. При этом бизнес практически не осуществляет активную финансовую и инвестиционную деятельность (рис. 1).

При сценарном бюджетировании есть возможность увидеть взаимосвязь статей, их ключевые драйверы, а также рассмотреть простейшие сценарии. Например, посмотреть, что будет, если производственники сократят количество ремонтов или нарастят объем выпуска.

При консолидации бюджета сценарный эффект усиливается: на полученные от подразделений цифры накладываются, например, разные сценарии ситуации в экономике. При таком подходе перечень бюджетов, которые отражают доходы и расходы, создают так, чтобы данные из них давали окончательный финансовый результат компании: прибыль или убыток. А сумма всех статей бюджетов, к примеру, движение денежных средств, формирует остатки денег у компании на конец периода. Сумма всех статей натурально-стоимостных бюджетов – остатки имущества. Сценарные условия, как часть процесса бюджетирования, позволяют построить несколько вариантов развития бизнеса на предстоящий финансовый год. На базе сценарных условий формулируют стратегические альтернативы для каждого вектора развития.

Сценарные условия увязывают со всеми сферами деятельности компании, то есть целевые показатели устанавливаются по каждому направлению

Создают разные сценарии в зависимости от объема продаж – существенный рост, средний и без роста, но практической пользы в этом было мало. Теперь отталкиваются от различных макропараметров – курс доллара, цены на металл и т. д. Исходя из их значений, рассчитывают себестоимость и потен-

циал изменения цены. Получается так, что при определенных комбинациях условий производство некоторых групп номенклатуры становится нерентабельным. В итоге заранее разрабатывают варианты изменения ассортимента. Своевременная приостановка продажи нерентабельной продукции и активные продажи другой номенклатуры позволяют получить больший объем прибыли. Бюджет – больше не формальный план, спущенный сверху вниз или собранный на основе данных прошлых периодов. Такой бюджет теперь бесполезен, он теряет свою актуальность еще до защиты и не помогает бизнесу, а скорее тормозит развитие, не дает увидеть возможности и использовать их.

В настоящее время компании необходимо превратить бюджет из формального документа в управленческий инструмент. Необходимо предусматривать в модели инфляцию, динамику потребительского спроса, доходов населения, валовой внутренний продукт, емкость рынка, цены на металл. Кроме того, учитывают региональную экспансию в своем секторе экономики с возможным изменением цепочек поставок как внутри России, так и вне ее.

Глубину детализации бюджета лучше варьировать. Часть статей есть смысл максимально укрупнить, чтобы не тратить время на детализацию. Например, если статью «Канцелярские расходы» разбивать на такие подстатьи, как «Бумага», «Ручки и карандаши», «Папки» и т. д., то это приведет к лишним трудозатратам при сборе бюджета и при аллокации расходов по бюджетным статьям. В то же время значимые для себестоимости расходы стоит максимально детализировать, чтобы быстро найти причины роста расходов или возможности для экономии (рис. 2).

Большинство компаний составляют бюджет только в части доходов и расходов и не принимают во внимание финансовое состояние компании в целом, балансовые показатели. Прогнозный баланс необходим: он позволяет предсказать, к чему приведет осуществление финансово-хозяйственной деятельности, как это повлияет на ликвидность, платежеспособность, финансовую устойчивость и другие маркеры финансового здоровья компании.



Рис. 1. «Лоскутная» модель бюджетирования для небольшой торговой компании

Классический годовой бюджет с полугодовыми или квартальными корректировками больше актуален при более дискретном подходе к корректировке.

Большей части компаний есть смысл перейти на скользящее планирование на горизонте «квартал – полугодие». Годовой бюджет существует, но правильнее было бы назвать его годовым прогнозом: он корректируется с учетом факта и постоянно сдвигается. Считается более рациональной ежемесячная актуализация прогноза и ежемесячный план-факт анализ. Для ряда отраслей, таких как розница, данная процедура уже стала еженедельной, а в некоторых особенно прогрессивных компаниях – ежедневной. Прямой бюджет движения денежных средств многие составляют только на ближайший месяц. В тренде – работа с опережающими показателями.

Если составление полноценного баланса требует значительных затрат времени, можно рекомендовать прогнозировать хотя бы ключевые метрики.

Бюджетирование необходимо далеко не всем. Рекомендуется разделять понятия планирования – довольно простого подхода – и бюджетирования – создания сложной системы в плотной связке с системой мотивации. Планирование может существовать в формате «сверху вниз», может не подразумевать глубокого вовлечения команды. Условно, менеджмент компании предлагает примерный план, по которому компании предстоит осуществлять деятельность, и раскладывают его на планы для подразделений. Вопреки всем современным трендам, это вполне эффективно, при соблюдении следующих условий:

- компания имеет немного подразделений;
- оборот компании – не более 2 млрд. рублей;
- бизнес не критически зависит от макроэкономических или геополитических факторов;
- нет необходимости в контроле и оптимизации затрат.

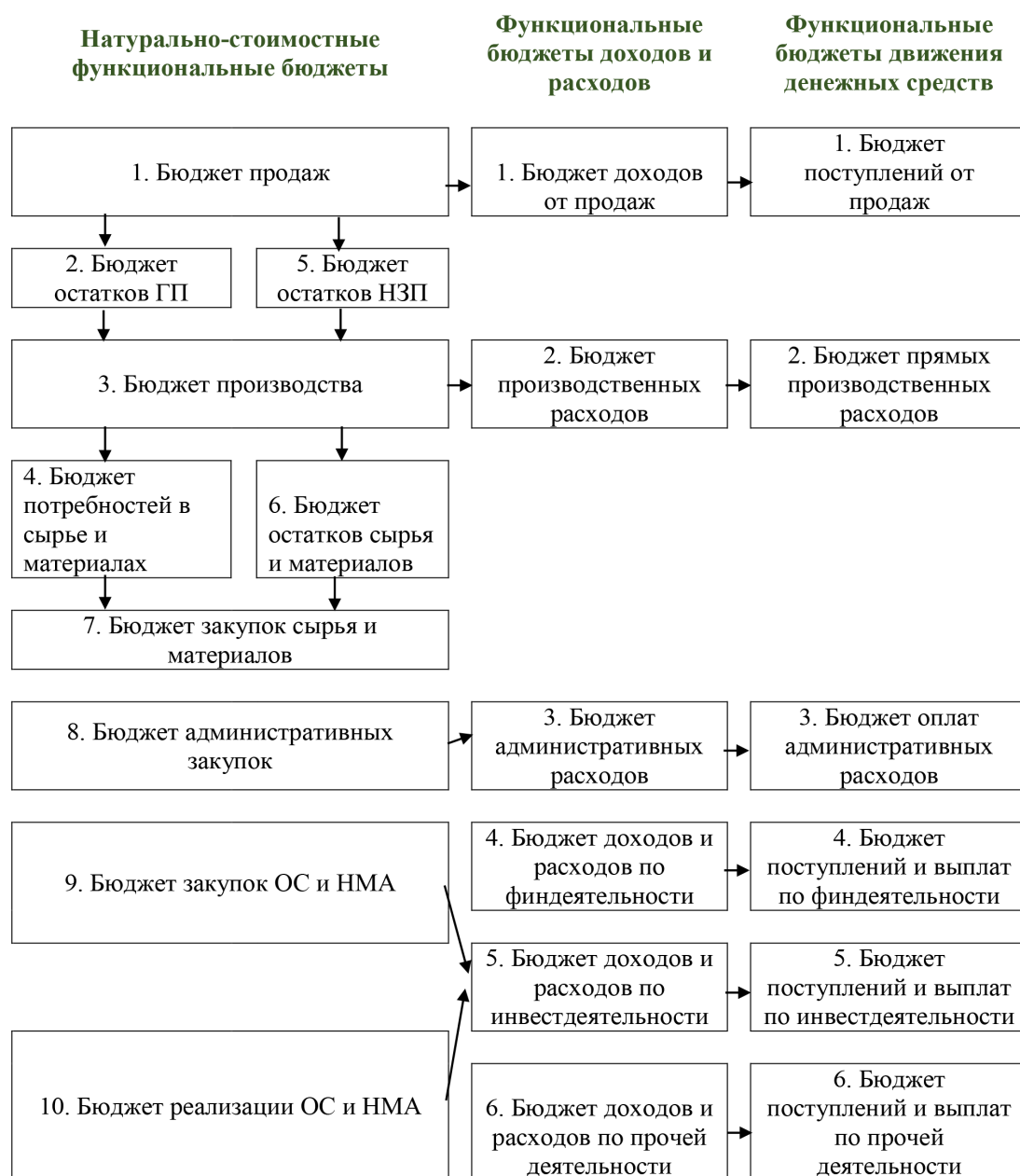


Рис. 2. Пример сценарной модели для компании, занятой сбытом нефтепродуктов

То есть для мелких и стабильных компаний, сосредоточенных в одной локации, будет достаточно запланировать только основные показатели, не требующие сложных расчетов. Другой вопрос – много ли осталось на рынке таких компаний, которые не зависят от внешних факторов и не стремятся к сокращению затрат.

Бюджетирование с учетом всех трендов подходит компаниям со сложной структурой и/или высокими оборотами – свыше 2 млрд. рублей, – которые ставят своей целью повысить эффективность, найти точки роста доходов, оптимизировать расходы, не упускать возможности и быстро реагировать на вызовы.

Выводы

При построении бюджетной модели исходят из инвестиционного моделирования, то есть по принципам стартапа. Каждую бюджетную модель на каждый период рассматривают как определенное инвестиционное вложение для владельца с выходом на NPV и IRR, точки окупаемости. Далее формируются несколько сценариев бюджетных моделей исходя из того, какие существуют риски, угрозы и возможности, формируют соответствующие резервы на покрытие рисков и флуктуацию из-за внешних рыночных историй. Таким образом, формируется несколько бюджетных проектных инициатив в формате инвестиционных моделей. Кроме того, по каждой

из инвестиционных бюджетных моделей определяют точку смены этой бюджетной модели, например, на более оптимистичную либо более пессимистичную модель.

Когда в экономике происходят неблагоприятные процессы, классический бюджет, кроме ощущения контроля, не дает компании никаких преимуществ. А иногда бизнес, напротив, даже теряет прибыль из-за отсутствия возможности быстро противостоять новым вызовам внешней среды. Эксперименты с поиском компромисса между классическим и другими методами бюджетирования позволят более оперативно реагировать на изменения во внешней экономической среде.

Библиографический список

1. Адамов, Н.А. Бюджетирование в коммерческой организации. Краткое руководство / Н. Адамов, А. Тилов. – М.: Питер, 2019. – 144 с.
2. Падун М. А., Махмутов И.И. – Совершенствование системы бюджетирования // Вести научных достижений. Экономика и право. – 2020. – №3. – С. 78-81.
3. Иванов, Е. А. Бюджетирование в учетно-аналитических системах много-сегментных организаций / Е.А. Иванов. – М.: ИНФРА-М, 2021. – 170 с
4. Кузьмичёва И.А., Слепченко Д. П., Сулла А. О. Современная система бюджетирования на предприятии: подходы и проблемы применения // Электронный научный журнал «Век качества». 2020. №4. С. 72-83.
5. Финансовое планирование в организациях: учебник/коллектив авторов; под ред. Л.Г. Паштовой. – М.: КНОРУС, 2019. – 274 с. – (Бакалавриат).
6. Современные концепции финансов и кредита Лазарова Л.Б., Каирова Ф.А. Москва, 2020.
7. Каирова Ф.А., Будаева З.Г. Критерии эффективности предприятия // В сборнике: Актуальные вопросы социально-экономического развития регионов России. Сборник трудов. Владикавказ, 2016. С. 285-287.
8. Финансы: расчетно-аналитическая работа Каирова Ф.А., Лазарова Л.Б. Учебно-методическое пособие / Москва, 2023.