

УДК 336.143

СПЕЦИФИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ КАК СОВРЕМЕННОЙ ТЕХНОЛОГИИ ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

Н.П. АНИКЕЕНКО*(Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации, Гомель)*

На основе отражения специфических характеристик бюджетирования уточняется его сущность, которая определяется как технология финансового планирования, предполагающая осуществление планирования по центрам финансовой ответственности, скользящий характер по регулярности проведения, и четко интегрирующая этапы тактического и оперативного планирования в единый непрерывный процесс. Выделены специфические принципы бюджетного планирования (обратной связи, системности, финансовой структуры, регламентации) и отражен механизм влияния их практической реализации на повышение эффективности финансового планирования как управленческой функции.

Введение. В условиях роста конкуренции на международных и внутренних рынках повышается значимость и актуальность финансового планирования, которое не только обеспечивает выбор направления развития бизнеса, но и гарантирует, подтверждает, обосновывает его эффективность. Являясь научным процессом обоснования движения денежных потоков, финансовое планирование позволяет предвидеть потребность в ресурсах, их рациональное распределение и использование, что во многом обеспечивает стабильное функционирование каждого субъекта хозяйствования, его положительный конечный результат деятельности. В силу этого в нынешних условиях финансовое планирование должно стать стержнем системы управления деятельностью предприятий, позволяющим обеспечивать финансовыми ресурсами мероприятия по совершенствованию хозяйственной деятельности, целенаправленно накапливать средства для их реализации.

Однако, как показывает практика, финансовое планирование не приносит должного эффекта в процессе управления финансовыми ресурсами предприятий Республики Беларусь, что связано, по нашему мнению, с несовершенством его методологии по следующим направлениям:

- отсутствует детальная систематизация и взаимоувязка планов в единую, многоуровневую систему;
- имеет место разрозненность компонентов стратегического, тактического и оперативного финансового планирования;
- отсутствует непрерывная корректировка планов на протяжении всего процесса финансового планирования;
- имеет место низкий уровень контроля за исполнением планов;
- отсутствует механизм моделирования финансовых планов с учетом вероятного изменения финансовой ситуации.

В современной экономической литературе в качестве одного из направлений совершенствования финансового планирования, позволяющего частично устранить отмеченные недостатки в его методологии, рассматривают внедрение технологии бюджетирования.

Однако, несмотря на то, что сам термин «бюджетирование» появился в обороте русского языка еще в 70-х годах прошлого века, а в современной литературе и практической деятельности бюджетированию уделяется большое внимание и предложены методики его организации, до сих пор нет единого подхода к пониманию и определению его сущности.

В экономической литературе в качестве основных преимуществ бюджетирования отмечается: повышение гибкости плана; установление прямой зависимости между потреблением ресурсов, эффективностью работы и доходами; обеспечение «прозрачности» и сопоставимости по всем видам деятельности и функциям управления, своевременной и эффективной реакции на текущие и будущие изменения.

С нашей точки зрения, данные характеристики являются общими относительно планирования и не отражают специфику бюджетирования.

Цель данного исследования – уточнить сущность бюджетирования и отразить его специфические особенности, позволяющие повысить эффективность финансового планирования в современных условиях.

Основная часть. Анализ экономической литературы показал, что наиболее распространенными являются следующие определения сущности бюджетирования:

- как эффективного инструмента комплексного управления финансами (инструмента финансового менеджмента);
- как технологии управления предприятием, включающей все этапы цикла управления за исключением целепостановки;
- как составной части финансового планирования (метода, инструмента, технологии, вида).

Таким образом, мнения варьируются от понимания бюджетирования как составной части планирования до выделения его в качестве полноценной технологии управления предприятием.

Кроме вышеназванных, в литературе можно встретить определения бюджетирования, представленные в таблице 1.

Таблица 1

Критический анализ точек зрения различных авторов относительно сущности бюджетирования

Определение сущности бюджетирования	Автор определения	Критический анализ
Технология финансового планирования, учета и контроля доходов и расходов, позволяющая анализировать прогнозируемые финансовые показатели и управлять с их помощью ресурсами	Хруцкий В.В. [10]	Определение не дает представления, в чем специфика технологии, так как процесс финансового планирования, учета и контроля изначально нацелен на возможность проведения на их основе анализа для целей управления, объектом которого всегда являются ресурсы
Процесс разработки конкретных бюджетов в соответствии с целями оперативного планирования	Бекетов Я.В. [1]	Данное определение сводит весь процесс бюджетирования к разработке оперативных планов в количественном выражении
Система управления компанией посредством совокупности взаимосвязанных бюджетов	Дмитриев А.Е. [4]	Результатом планирования также является система взаимосвязанных планов, нацеленная на процесс управления. Из определения следует, что разница лишь в инструменте – план или бюджет
Управление бизнесом, основанное на планировании, направленное на достижение целей компании	Демченко А.Г. [2]	Управление всегда основано на планировании, так как оно является его центральной функцией и всегда направлено на достижение целей. Из определения бюджетирование представляется традиционной системой управления компанией
Непрерывная процедура составления и исполнения бюджетов	Захаров И.В. [6]	Определение является крайне ограниченным, так как не понятна, прежде всего, цель процедуры и в чем его специфика

По нашему мнению, бюджетирование следует рассматривать в двух аспектах:

- как управленческую технологию в случае интеграции функции управления, основанной на бюджетном планировании – *бюджетное управление*;
- как технологию составления, корректировки, контроля и оценки исполнения бюджетов по центрам ответственности – *бюджетное планирование*.

В экономической литературе авторы по-разному отражают взаимосвязь бюджетирования и финансового планирования, рассматривая либо бюджетирование как часть финансового планирования (при бюджетном планировании), либо финансовое планирование как основу бюджетирования (при бюджетном управлении). При этом следует отметить, что бюджетное планирование как процесс по своему



функциональному назначению идентичен планированию и представляет собой непрерывный цикл, состоящий из следующих этапов (рисунок):

- определение общих финансовых целей развития организации в количественном выражении;
- конкретизация общих целей и определение задач для каждого структурного подразделения;
- контроль исполнения бюджетов;
- анализ исполнения бюджетов;
- корректировка планов.

Следует заметить также, что бюджетное планирование осуществляется только в рамках соответствующей технологии управления, в основу которой положен *процессный подход*, предполагающий, как отмечают М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури [8], рассмотрение процесса управления как *серии взаимосвязанных действий (управленческих функций)*. Именно поэтому преимуществом бюджетирования зачастую считается наличие в его процессе таких этапов, как контроль и анализ исполнения планов.

На наш взгляд, **специфика бюджетирования** характеризуется:

- непрерывным составлением, контролем, анализом исполнения и корректировкой бюджетов, что достигается посредством механизма скользящего планирования;
- соответствием системы бюджетов организационной структуре предприятия с целью закрепления ответственности за результаты планирования и достижения сопоставимости по всем видам деятельности и функциям управления, достигаемым путем планирования по центрам ответственности (это способствует усилению мотивации к выполнению плановых заданий и к более четкому их обоснованию в процессе планирования);
- согласованностью планирования (структурированностью системы бюджетов и интеграцией форм планирования), достигаемой путем взаимосвязи между системой показателей как самих бюджетов, так и отчетов их исполнения (это обеспечивает гибкость системы планов и целевую согласованность форм планирования);
- и что самое главное, четкой регламентацией всей последовательности плановых работ, начиная от их составления и заканчивая контролем за исполнением (обеспечивает оперативность планирования).

Исходя из этого бюджетирование следует рассматривать как **способ организации планирования, т.е. его технологию**, которая представляет собой, по мнению А.И. Ильина [7], последовательность работ при составлении финансовых планов. Успех планирования во многом определяется применяемой на предприятии *технологией планирования*, гарантирующей *своевременность составления и актуализации планов, высокую степень их исполнения*.

В экономической литературе нет также единого мнения относительно того, является ли бюджетирование технологией исключительно финансового планирования или планирования в целом. С нашей точки зрения, **бюджетирование** – это именно финансовое планирование, а не планирование в целом, так как оно ориентировано на достижение финансовых показателей деятельности, а основные бюджеты в бюджетировании являются финансовыми планами, по отношению к которым остальные выступают функциональными (дополнительными, вспомогательными, специальными). Итоговым документом бюджетирования и тактического финансового планирования является генеральный или мастер-бюджет, состоящий из: бюджета доходов и расходов; бюджета движения денежных средств; расчетного (прогнозного) баланса.

Названные финансовые документы позволяют прогнозировать *эффективную финансовую деятельность* (первый документ), *текущую платежеспособность* (второй документ) и *финансовую устойчивость* (третий документ).

Преобладающим среди экономистов является мнение о том, что бюджетирование – это технология оперативного планирования. Однако, учитывая скользящий характер бюджетирования, как минимум помесечную детализацию и четкую согласованность с процессами контроля исполнения планов и их корректировки, необходимость в оперативном планировании отпадает и **бюджетирование реализуется в рамках отдельной формы планирования, сочетающей и взаимоувязывающей тактическое и оперативное планирование в единый процесс**.

Таким образом, под **бюджетированием** (с точки зрения процесса планирования), на наш взгляд, следует понимать *технологию финансового планирования, предполагающую его осуществление по центрам финансовой ответственности, его скользящий характер по регулярности проведения и четко интегрирующую этапы тактического и оперативного планирования в единый непрерывный процесс*.

Для эффективной организации процесса планирования бюджетирование как его технология должно базироваться на характерных ему принципах.

В экономической литературе недостаточно внимания уделяется принципам бюджетирования. Как правило, указываются общие принципы, характерные для процесса планирования в целом и не отражающие специфику бюджетирования.

Например, А.Е. Дмитриев выделяет следующие принципы бюджетирования [4]:

- целевой характер планирования (связан с основным принципом управления вообще);
- научная обоснованность;
- соответствие плана имеющимся ресурсам; план – не директива, а ориентир;
- необходимость увязки всех плановых показателей;
- многовариантность планирования или «выбор стратегических альтернатив»;
- сценарный подход;
- чем шире горизонт планирования, тем квалифицированнее должны быть исполнители;
- конкретизация целей;
- баланс интересов.

На наш взгляд, принципы бюджетирования должны отражать его специфику, а не дублировать общие принципы планирования, технологией которого является бюджетирование и, соответственно, также базируется на этих принципах.

К **специфическим принципам бюджетирования** автор считает необходимым отнести принципы, представленные в таблице 2.

Таблица 2

Специфические принципы бюджетирования как технологии
финансового планирования и их характеристика

Специфический принцип бюджетирования	Характеристика принципа
1. Принцип «обратной связи»	Предполагает выделение центров финансовой ответственности с закреплением ответственности за результаты планирования в количественном выражении, что повышает уровень контроля и обеспечивает более сильную обратную связь
2. Принцип системности («сквозной характер»)	Предполагает наличие системы взаимосвязанных показателей бюджетов и отчетов их исполнения
3. Принцип финансовой структуры	Предполагает осуществление планирования по центрам финансовой ответственности с целью достижения сопоставимости по видам деятельности и функциям управления
4. Принцип единых стандартов (регламентации)	Предполагает наличие организационного обеспечения системы бюджетирования посредством разработки регламентов, которые в систематизированном виде описывают все процедуры бюджетного процесса

Таким образом, за счет усиления обратной связи бюджетирование способствует *повышению степени выполнения планов*; за счет системности показателей бюджетов – обеспечивается их *целевая и содержательная интеграция*; за счет финансовой структуры – создается финансовая модель управления, обеспечивается *финансовая прозрачность организации*, а также *повышается мотивация сотрудников к выполнению плановых заданий*; за счет четкой регламентации процессов планирования – *повышается оперативность планирования и обеспечивается своевременная актуализация планов*.

Практическая реализация принципов бюджетирования в организации прежде всего предполагает:

- формирование *финансовой структуры*;
- создание *бюджетной модели*;
- описание *регламентов процесса бюджетирования*.

Финансовая структура является основой системы бюджетирования, самой важной его частью, от которой в максимальной степени зависит успешность функционирования всей системы. При отнесении подразделений или групп сотрудников к одному из центров финансовой ответственности (ЦФО) можно использовать разные подходы, но неизменными должны оставаться два критерия создания ЦФО:

- эффективность деятельности ЦФО должна выражаться финансовым результатом;
- данный финансовый результат должен быть непосредственно связан с той деятельностью, которой занимается ЦФО и за которую он несет полную ответственность.

Бюджетная модель представляет собой взаимосвязанную совокупность всех бюджетов организации вместе с правилами и процедурами их формирования и включает в себя:

1) *взаимосвязанную систему бюджетов*, включающую описание взаимосвязей как между разными бюджетами, так и между отдельными статьями внутри одного бюджета;

2) *аналитические измерения бюджетов* (прежде всего это набор бюджетных статей и перечень соответствующих бюджету ЦФО финансовой структуры);

3) *иерархическая организация аналитических измерений* – представляют собой способы группировки позиций измерения в позиции более высокого уровня. Выбор одного или нескольких способов группировки очень важен для организации, поскольку от этого будет зависеть используемая методология планирования бюджетов;

4) *методология* формирования, консолидации, утверждения, корректировки, контроля и анализа бюджетов организации;

5) *бюджетные формы*.

При разработке бюджетной модели необходимо, прежде всего, учитывать *не вид бюджетных форм, а взаимосвязи между бюджетами*, а также правила и последовательность формирования, определяемую методологией формирования бюджетов организации.

Регламенты бюджетирования – набор внутренних законодательных документов организации, которые в систематизированном виде описывают все процедуры бюджетного процесса (начиная от формирования и заканчивая контролем и анализом бюджетов) и включают в себя следующую информацию:

- сроки проведения каждого этапа;
- ответственные подразделения и лица на каждом этапе бюджетного процесса;
- требуемые входящие и исходящие документы;
- условия, при которых возможна реализация тех или иных бюджетных процедур.

Заключение. Бюджетное планирование в силу его ориентации на финансовую модель управления следует отнести к финансовому планированию. В системе финансового планирования бюджетирование выступает составной частью его методологии – технологией планирования, отличающейся четкой регламентацией всех процессов планирования, в силу реализации ряда специфических принципов которой обеспечивается: четкая целевая и содержательная интеграция тактического и оперативного планирования; финансовая прозрачность организации, мотивация сотрудников к выполнению плановых заданий; своевременная актуализация планов, сопоставимость по видам деятельности и функциям управления. Поэтому построение технологии финансового планирования на основе принципов и подходов бюджетирования, на наш взгляд, должно способствовать существенному повышению эффективности финансового планирования в организациях Республики Беларусь.

С учетом уточнения сущности бюджетирования и четкого определения его места в системе планирования, отраженных в статье, можно обозначить условия целесообразности применения бюджетирования в организациях: ориентация стратегии деятельности организации на достижение прежде всего финансовых целей; наличие разветвленной организационной структуры; функционирование в условиях динамичной экономической среды. При этом, являясь технологией планирования, а не методикой (как отмечает ряд авторов в экономической литературе), бюджетирование может быть применимо в отношении деятельности любой организации посредством практической реализации его специфических принципов, но с учетом особенностей используемой ею методики планирования (так как технология и методика планирования должны быть взаимосвязаны).

ЛИТЕРАТУРА

1. Бекетов, Н.В. Бюджетное планирование и бюджетирование на предприятиях / Н.В. Бекетов // Экономический анализ: теория и практика. – 2008. – № 5. – С. 14 – 17.
2. Демченко, А.Г. Бюджетирование: Как попасть в цель? / А.Г. Демченко, А.А. Агафонов // Финансовый менеджмент. – 2008. – № 1. – С. 70 – 75.
3. Бюджетирование: шаг за шагом / Е. Добровольский [и др.]. – СПб.: Питер, 2005. – 448 с.
4. Дмитриев, А.Е. Бюджетное управление: типичные ошибки / А.Е. Дмитриев // Экономика. Финансы. Управление. – 2007. – № 10. – С. 91 – 99.
5. Дмитриев, А.Е. Бюджетное управление: типичные ошибки / А.Е. Дмитриев // Экономика. Финансы. Управление. – 2007. – № 11. – С. 95 – 105.
6. Захаров, И.В. Программа внедрения процесса бюджетирования на предприятии / И.В. Захаров // Экономика с.-х. и перераб. предприятий. – 2008. – № 11. – С. 51 – 56.
7. Ильин, А.И. Планирование на предприятии: учебник для вузов / А.И. Ильин. – Минск: Новое знание, 2004. – 635 с.
8. Мескон, М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; : пер. с англ. – М.: Дело, 1998. – 800 с.
9. Серегин, А. Бюджетирование: решение проблем роста компании / А. Серегин // Финансовый директор. – 2007. – № 5. – С. 52 – 56.
10. Хруцкий, В.Е. Системы бюджетирования. Семь шагов по эффективной постановке бюджетирования / В.Е. Хруцкий, Р.В. Хруцкий. – М.: Финансы и статистика, 2007. – 176 с.

Поступила 18.05.2011

SPECIFIC CHARACTERISTICS OF BUDGETING AS A MODERN TECHNOLOGY OF FINANCIAL PLANNING

N. ANIKEENKO

The article clarifies essence of budgeting based on showing its specific characteristics. This essence is defined as the technology of financial planning, which assumes: its implementation in the financial responsibility centers, sliding character of the regularity of performing; and well-integrates the stages of tactical and operational planning into a single continuous process. The specific principles of budget planning (feedback, systemic, financial structure, regulation) are identified. They improve the efficiency of financial planning as a managerial function: budgeting enhances the degree of plans implementation by the feedback amplification, a target and meaningful plans integration is provided due to budget indicators systemic, a financial model of management is created, financial transparency of the organization is provided and employees' motivation is raised to perform plan tasks due to the financial structure, thus, efficiency of planning is raised and the timely updating of plans is ensured through a clear regulatory planning processes.