

УДК 338.984 DOI: 10.14451/1.232.337

Бюджетирование планирования в производственно-хозяйственной деятельности экономического субъекта

© 2024 Шлычков Дмитрий Сергеевич

Кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры Аудита и корпоративной отчетности.
Финансовый университет при Правительстве РФ, Россия, Москва.

E-mail: DSSHlychkov@fa.ru

Ключевые слова: экономический субъект, прогнозирование, планирование, бюджетирование, контроллинг.

Бюджетирование является одним из традиционных методов контроля над показателями финансово-хозяйственной деятельности экономического субъекта. Современные подходы к управлению активами, обязательством и капиталом компании требуют совершенно новых подходов к процессу бюджетирования деятельности. Цель статьи раскрыть вопрос реализации процесса бюджетного планирования. На основе нормативной и научной базы процесса бюджетирования в статье определена концепция бюджетного планирования с учетом таких подходов как прогнозирование и планирование.

Хозяйственная деятельность экономического субъекта – это большая система, в которой взаимодействует большое количество различных бизнес-процессов. Классические представления цели деятельности экономического субъекта – это получение положительных экономических результатов в виде прибыли. В бухгалтерский учет в свою очередь заложен следующий принцип – п. 5 ПБУ 1/2008 организация будет продолжать свою деятельность в обозримом будущем и у нее отсутствуют намерения и необходимость ликвидации или существенного сокращения деятельности и, следовательно, обязательства будут погашаться в установленном порядке (допущение непрерывности деятельности) [3].

Для того чтобы экономический субъект ежегодно достигал цель, ради которой он был создан и был реализован на практике один из названных принципов бухгалтерского учета, необходимо создание экономически комфортной среды деятельности хозяйствующего субъекта.

Система управления экономическим субъектом – это множество взаимосвязанных и логически выстроенных бизнес-процессов, образующих эффективную модель финансово-хозяйственной деятельности организации. Классическое представление данной модели определяется из следующих блоков бизнес-процессов: бюджетирование, учет хозяйственных процессов, анализ данных.

В современных условиях финансово-хозяйст-

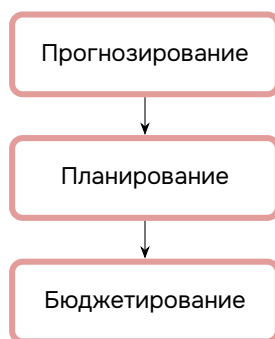


Рис. 1. Бизнес-цепочка, которая способна координировать связи от стратегии компании до контроля финансовых показателей деятельности.

венной деятельности организаций необходимость применения классических методов бюджетирования является своего рода необходимостью, так как в данном процессе обрабатывается и используется информация о затратах, возникающих в хозяйственно-финансовой деятельности экономического субъекта.

Современные реалии развития общества, социальные, политические и экономические как внешние факторы, влияющие на эволюцию экономического субъекта, требуют от менеджмента стратегических инициатив позволяющих выстраивать бизнес-процессы, направленные на развитие экономического субъекта.

В этой связи необходимо говорить и создавать на предприятии бизнес-цепочку, которая способна координировать связи от стратегии компании до контроля финансовых показателей деятельности.

В первую очередь для полного понимания последовательности вышеназванной цепочки необходимо обратиться к определению данных звеньев.

На уровне государственного регулирования хозяйственных процессов страны и ее стратегического развития Правительством РФ утвержден Федеральный закон от 28.06.2014 г. № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации».

Статьей 3 вышеназванного закона определено:

– прогнозирование – деятельность участников

стратегического планирования по разработке научно обоснованных представлений о рисках социально-экономического развития, об угрозах национальной безопасности Российской Федерации, о направлениях, результатах и показателях социально-экономического развития Российской Федерации, субъектов Российской Федерации и муниципальных образований;

– планирование – деятельность участников стратегического планирования по разработке и реализации основных направлений деятельности Правительства Российской Федерации, планов деятельности федеральных органов исполнительной власти и иных планов в сфере социально-экономического развития и обеспечения национальной безопасности Российской Федерации, направленная на достижение целей и приоритетов социально-экономического развития и обеспечения национальной безопасности Российской Федерации, содержащихся в документах стратегического планирования, разрабатываемых в рамках целеполагания.

Для всестороннего рассмотрения и понимания терминов «прогнозирование» и «планирование» обратимся к Большой советской энциклопедии.

Прогнозирование. Разработка прогноза; в узком значении – специальное научное исследование конкретных перспектив развития какого-либо явления. Прогнозирование как одна из форм конкретизации предвидения научного в социальной сфере находится во взаимосвязи с пла-

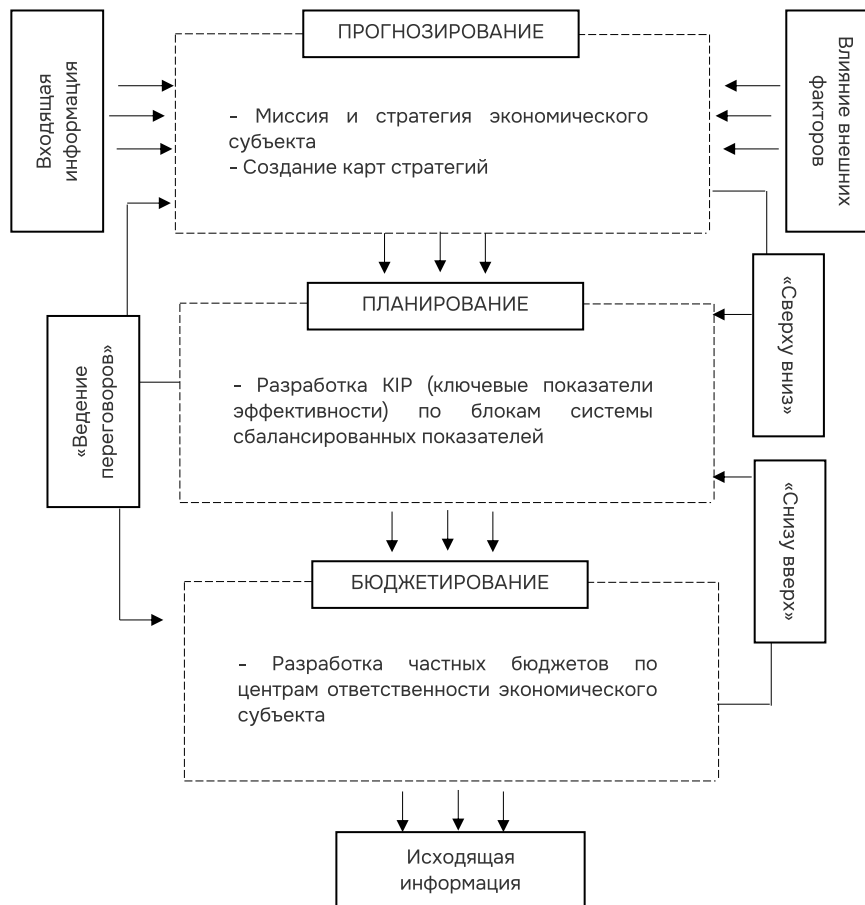


Рис. 2. Концептуальная модель стратегического бюджетного планирования.

нированием, программированием, проектированием, управлением, целеполаганием. Это проявляется в параллельных прогнозно-плановых, прогнозно-проектных и т. п. разработках (целевое, плановое, программное, проектное, организационное прогнозирование) [1].

Планирование – разработка планов экономического и социального развития, а также комплекса практических мер по их выполнению [1].

Основываясь на данных выше определениях и анализируя их, можно говорить, что *прогнозирование* – процесс разработки миссии или стратегии экономического субъекта (его будущее развитие) основанное на финансовой и не финансовой внешней информации конкурирующих экономических субъектов в аналогичной сфере деятельности и информации государственной политики развития страны и общества. *Планирование* – внутренние управленческие

процессы реализации миссии или стратегии экономического субъекта на основе прогнозных показателей. Планирование как метод управления представляет собой обобщенные показатели деятельности экономического субъекта на среднесрочную перспективу.

Бюджетирование (budgeting) – это детализированный уровень планирования, который представляет собой процесс подготовки отдельных бюджетов по структурным подразделениям или функциональным сферам организации, разработанных на основе утвержденных высшим руководством программ. Иногда этот термин трактуется более широко, как целостная система выбора тактических целей планирования на уровне предприятия в рамках принятой стратегии, разработки планов (смет затрат и доходов) будущих операций компании и контроля исполнения этих планов, то есть, по сути, как система внутренне-

го финансового управления (budgetary control).

«Институт дипломированных бухгалтеров по управленческому учету США дает следующее определение термину «бюджет» – это документ, содержащий количественные показатели для определенного периода времени. Может включать запланированные доходы, расходы, активы, обязательства, и денежные потоки. Бюджет устанавливает для организации ориентиры, помогает координировать все виды деятельности и облегчает контроль. Для целей планирования используется жесткий обобщающий бюджет (master budget), а контроль обычно осуществляется путем сравнения фактических затрат с данными гибкого бюджета (flexible budget)» [5].

Анализируя различные подходы, необходимо конкретизировать и определить бюджет как элемент метода управленческого учета, выполняющий плановую и контрольную функцию управления финансовыми и нефинансовыми показателями хозяйственной деятельности экономического субъекта, *бюджетирование* – процесс создания финансовой и нефинансовой управленческой отчетности.

Таким образом, можно сказать, что традиционная система бюджетирования не достаточна в целях управления экономическим субъектом в современном развивающемся обществе. Перед бюджетированием ставится цель не только в достижении запланированных результатов в будущем, но и их аналитический контроль, связь со стратегией и миссией организации на долгосрочные перспективы. Переходя от цели необходимо очертить ряд функций, на которых строится современное бюджетное планирование:

- планирование,
- координация и связь,
- стимулирование,
- контроль,
- оценка,
- обучение.

Данные функции затрагивают всю область хозяйственной деятельности экономического

субъекта. При этом менеджерам нельзя ограничиваться только финансовой информацией, необходим всесторонний подход. В этой связи система бюджетирования должна быть адаптирована и согласована с блоками системы сбалансированных показателей. Основываясь на системе сбалансированных показателей, в первую очередь разделяют информацию на финансовую, в которую входят такие блоки системы, как финансовый аспект и внутренние бизнес-процессы, и нефинансовая информация с блоками – ориентация на потребителя и аспект обучения и роста. Определяя бюджетные процессы и создавая бюджетное планирование, необходимо прибегать к таким управленческим подходам составления бюджетов: «сверху вниз», «снизу вверх» и «путем ведения переговоров». Кроме того, необходимо использовать в работе следующие подходы непосредственно к структурным подразделениям экономического субъекта: дополнительное бюджетирование, нулевое бюджетирование, бюджетирование программ, бюджетирование с маркетинговой проверкой и как отдельная стратегия – бюджетирование жизненного цикла продукта.

Обобщая приведенную выше информацию, можно представить систему стратегического бюджетного планирования в виде концептуальной модели (рис. 2)

Рисунок 2 показывает общие подходы к построению бюджетного планирования экономического субъекта, кроме того, отражен вариант реализации возможного подхода к организации ведения процесса между структурными подразделениями для обсуждения, согласования и утверждения стратегий, ключевых показателей и бюджетов для достижения реализации миссии экономического субъекта.

Как уже отмечалось бюджетное планирование основывается на миссии и стратегии экономического субъекта, а для достижения бюджетных показателей и контроля над их исполнением необходимо руководствоваться организационной структурой экономического субъекта. Для наглядности реализации бюджетного планиро-

вания на примере компании, осуществляющей добычу угля, представим схему стратегического планирования с использованием системы сбалансированных показателей (рис. 3).

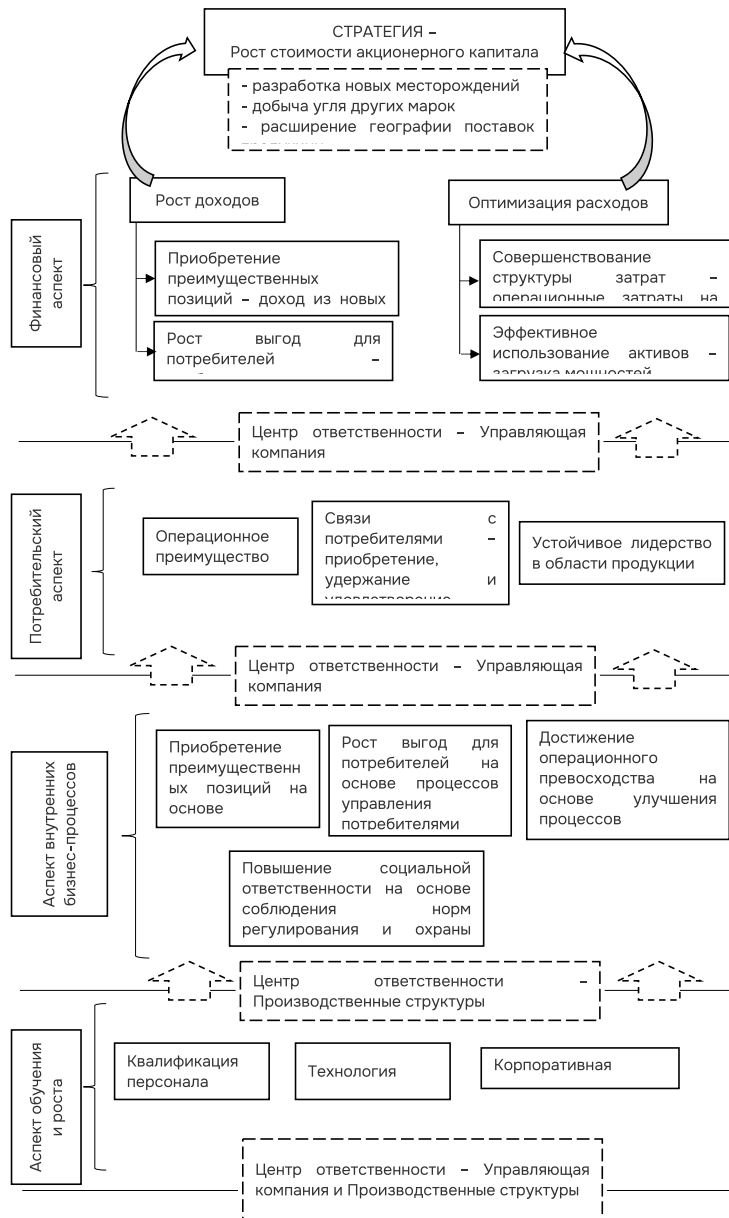


Рис. 3. Карта реализации стратегии экономического субъекта.

Стратегия развития «Компании» – рост стоимости акционерного капитала через разработку новых месторождений и добычу угля других марок, а также расширение географии поставок продукции.

- четыре шахты,
- угольный разрез,
- обогатительная фабрика,
- механический завод и ремонтное предприятие,
- транспортное предприятие,
- управляющая компания.

В состав «Компании» входят следующие структурные подразделения:

Таким образом, из рисунка 3 видно, что основная

деятельность по созданию бюджетного планирования лежит на Управляющей компании, функции которой это управление активами и согласование бизнес-процессов между производственными и непроизводственными подразделениями экономического субъекта.

Объединяя *прогнозирование, планирование и бюджетирование* в единую систему, мы получаем современный подход под названием контроллинг, который включает такие составляющие как контроль и анализ показателей деятельности экономического субъекта.

Таким образом, система контроллинга охватывает широкий спектр управленческих решений – это система стратегических мышлений и дей-

ствий менеджмента экономического субъекта.

При реализации системы контроллинга в компании необходимо создавать новую структуру со штатом контроллеров, а не передавать полномочия на действующий штат бухгалтеров и экономистов. Данное подразделение организации не будет носить функции ревизоров или внутренних аудиторов, а функции контроллеров – управление административными и производственными процессами для достижения стратегической цели или миссии экономического субъекта. В этой связи необходимо построение параллельных двух систем бухгалтерского учета и контроллинга и их взаимоотношение между собой без определенных вмешательств в деятельность друг друга.

Библиографический список

1. Большая советская энциклопедия / Gufo.me. – URL: <https://gufo.me/dict/bse/Прогнозирование>.
2. Передовые подходы к стратегии бизнеса : пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Бук, 2007. – 246 с.
3. Приказ Минфина России от 06.10.2008 № 106н (ред. от 07.02.2020) «Об утверждении положений по бухгалтерскому учету» (вместе с «Положением по бухгалтерскому учету „Учетная политика организации“ (ПБУ 1/2008)», «Положением по бухгалтерскому учету „Изменения оценочных значений“ (ПБУ 21/2008)»).
4. Пфлегинг Н. Управление на основе гибких целей вне бюджетирования: как превзойти конкурентов в XXI веке : пер. с нем. – М. : Белый город, 2006. – 279 с.
5. Управленческий учет: официальная терминология СИМА. – М. : ФБК-Пресс, 2004.
6. Федеральный закон от 28.06.2014 г. № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации».