

УДК 336.14

**В.Т. СЫРАДОЕВА,**

*кандидат экономических наук, доцент, профессор*

*Казанский институт (филиал)*

*Российского государственного торгово-экономического университета*

## **РОЛЬ И РАЗВИТИЕ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ ДЛЯ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ: ОТЕЧЕСТВЕННЫЙ И ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ**

*В статье дан обзор исторического развития бюджетирования в России и за рубежом, с помощью которого формируется информация для принятия управленческих решений в условиях рыночной экономики.*

В конкурентной среде функционирование коммерческих организаций требует кардинального изменения методов и информационной базы управления, что выражается, прежде всего, в дефиците релевантной информации финансового характера, касающейся среднего и нижнего уровней управления – ориентации системного учета для внешних, а не внутренних пользователей информации. Одним из направлений, требующих развития в современных условиях управления предприятием, является недостаточная оперативность представления бухгалтерской информации. Американские исследователи отмечают, что различные уровни управления имеют и различные потребности в информации, поэтому методы, используемые для решения проблем оперативного контроля, не могут быть применимы в области управленческого контроля.

Американские ученые-исследователи Р. Энтони, П. Дракер и другие провели четкое различие между оперативным и управленческим контролем [1; 2; 3]. В частности, П. Дракер отмечает, что когда высшее руководство должно всецело полагаться на абстракции в виде формальных отчетов, графиков и цифр, бизнес становится слишком сложным и неуправляемым [2].

Оперативный контроль заключается в контроле выполнения текущих операций на основе норм функционирования и носит более рутинный характер, чем управленческий контроль. При этом финансовый контроль является основой общего управленческого контроля над уровнем эффективности производства. Ученые считают, что

финансовая система представляет собой наиболее важную управленческую информационную систему фирм. Коллектив авторов под руководством доктора экономических наук Ю.П. Васильева, исследуя управление развитием производства в промышленности США, констатирует: «Собственно управленческий контроль призван давать качественную информацию об эффективности производственной и всей экономической деятельности предприятия» [4, с. 118].

Средством осуществления финансового контроля служит информация, являющаяся результатом сравнения основного финансового плана (бюджета) и фактических данных в отчетах. Кроме основного плана существует множество финансовых планов во всех уровнях управления, а также специализированные сметы по отдельным категориям затрат. Их можно сгруппировать в следующем составе: а) бюджет денежных поступлений и затрат; б) план продаж; в) смета прямых материально-трудовых затрат; г) бюджет накладных расходов и др.

Происхождение бюджетирования как системы связывают с возникновением камеральной бухгалтерии, имеющей целью «схематическое, легко контролируемое определение хода производства и его результатов на основе предварительно составленной сметы и бюджета» [5].

Определенный вклад в развитие бюджетирования внесли российские ученые. Например, профессор А.П. Рудановский предложил ввести в классификацию счетов бюджета и пытался установить связь каждой операции с бюджетом,

называя этот процесс бюджетированием. Он первым ввел это понятие в российскую теорию и практику учета [6].

Термин «бюджетирование» в литературе представлен многогранно: у каждого автора существует свое мнение по поводу того, какое из определений наиболее точно и полно охватывает данное понятие. Понятия «бюджет» и «бюджетирование» Т.П. Карпова трактует следующим образом: «Бюджет – количественное выражение плана, средство контроля за его выполнением и метод регулирования... Бюджетирование как метод управления за свой цикл выполняет функции планирования деятельности предприятия в целом и по его подразделениям...» [7, с. 182].

В.Э. Керимов считает, что «бюджет представляет собой план, выраженный в натуральных и денежных единицах. Он служит инструментом для управления доходами, расходами и ликвидностью организации» [8, с. 60]. По определению института дипломированных бухгалтеров по управленческому учету США, бюджет – это «количественный план в денежном выражении, подготовленный и принятый до определенного периода, обычно показывающий планируемую величину дохода, которая должна быть достигнута, и расходы, которые должны быть понижены в течение этого периода, и капитал, который необходимо привлечь для достижения данной цели» [9, с. 85–86].

Согласно методическим рекомендациям по управленческому учету, разработанным Минэкономразвития России, бюджет – это информация о планируемых или ожидаемых доходах, расходах, активах и обязательствах. Бюджет представляет собой директивный план будущих операций и используется для планирования, учета, контроля и оценки эффективности деятельности организации.

Отдельные авторы выделяют в качестве бюджета предприятия финансовый план, то есть выраженное в цифрах, запланированное на будущее финансовое состояние предприятия, количественно определенное выражение результатов маркетинговых исследований и производственных планов, необходимых для достижения поставленных целей [10].

Автор книги «Бюджетирование деятельности промышленных предприятий России» К.В. Ци-

борщ называет свою работу «уникальным практическим пособием по управленческому планированию (бюджетированию) для промышленных компаний России» [11, с. 2]. Здесь различия понятий бюджет и бюджетирование показаны следующим образом: «Бюджет – это насыщенный количественными показателями документ <...>, в соответствии с которым предприятие ведет свою хозяйственную деятельность. Бюджетирование – это процесс составления и реализации данного документа в практической деятельности компании» [11, с. 8].

Иаин Мейтленд отмечает: «Бюджетирование – это процесс составления бюджетов и последующего, по возможности точного их соблюдения <...>. Бюджет можно точнее всего назвать финансовым планом, в котором показываются ожидаемые доходы и/или оцениваемые расходы на предстоящий период, обычно на один год. Для одного предприятия постоянно будет составляться много разных типов бюджетов» [12, с. 274–275].

Многие российские ученые-экономисты, долгое время проводившие исследования в области бухгалтерского управленческого учета (Т.П. Карпова, О.Е. Николаева, М.А. Вахрушина, В.Б. Ивашкевич, О.В. Рыбакова и др.), бюджетирование рассматривают как составную часть системы управленческого учета [7; 9; 13; 14; 15].

Глубоко и всесторонне проанализировав исследования по внутрифирменному планированию и управлению в промышленности США в 1977 г., авторский коллектив под руководством доктора экономических наук Ю.П. Васильева подробно описал и связал его с оперативным контролем внутри предприятия [4].

Совершенно очевидно, что данное исследование явилось основой для разработки и принятия методических рекомендаций по реформе предприятий, в которых бюджетирование отождествляется с внутрифирменным планированием и рекомендовано к внедрению в качестве механизма управления предприятием в рыночной экономике.

Основная функция управления – это бюджетирование, при этом одной из главных функций бюджетирования является прогнозирование (финансового состояния, ресурсов, доходов и затрат предприятия), что и представляет особую ценность для принятия управленческих решений.

Исходя из проведенного анализа высказываний отдельных зарубежных и отечественных ученых-экономистов, можно сделать следующий вывод: бюджетирование – это процесс разработки, исполнения, контроля и анализа финансового плана, охватывающего все стороны деятельности организации, позволяющие сопоставить все понесенные затраты и полученные результаты на предстоящий период в целом и по отдельным периодам. Таким образом, стадия план-факт анализа является одновременно и начальной, и завершающей в бюджетном цикле, с нее начинается составление бюджета следующего периода и ей же заканчивается очередной бюджетный цикл, который соответственно представляет собой неразрывный процесс перехода от бюджетирования одного периода хозяйственной деятельности к следующему периоду.

В настоящее время бюджеты являются главным методом планирования и контроля, как в сфере бизнеса, так и в сфере государственного управления. Впервые бюджеты начали составляться в ряде городов США в 1912 г., что явилось ответом на требования горожан предотвратить злоупотребление общественными фондами. Также в 1921 г. эту систему начало применять федеральное правительство США, а в 1922 г. серьезно заинтересовались бюджетами и американские бизнесмены (этому способствовали два фактора: широкое развитие системы бюджетов в государственном управлении и публикация книги по бюджетам Джеймса Мак-Кинси).

Некоторые специалисты рассматривают бюджет как план координации финансовой деятельности предприятия. Американский ученый С. Уэлш утверждает, что бюджет фирмы – это план, охватывающий все аспекты хозяйственных операций на определенный период в будущем; это официальное изложение политики фирмы, планов и целей, установленное заранее высшим руководством для предприятия в целом и для каждого из его подразделений. Бюджет является количественной характеристикой отдельных показателей, а план – количественной и качественной (дается описание отдельных мероприятий).

В компании составляется общий бюджет по различным статьям деятельности; он делится на подбюджеты для отделов и отделений, которые, в свою очередь, подразделяются на бюджеты для

более мелких подразделений в отделении (например, участки в цехах).

С. Уэлш выделяет четыре основных компонента построения общей системы бюджетов: а) плановые и бюджетные; б) переменные расходы бюджета; в) вспомогательные статистические материалы; г) различные бюджетные доходы, представляемые руководству для сравнения планов и бюджетов с фактическими результатами и для анализа отклонений. Анализ переменных расходов бюджета и рентабельности может осуществляться либо совместно со всеми процедурами, либо самостоятельно.

В зависимости от видов отраслей и размеров предприятий системы бюджетов могут быть различные (крупные компании обрабатывающей промышленности имеют более обширные системы бюджетов, чем мелкие и средние компании). Исследование около четырехсот американских компаний Сордом и Уэлшем выявило, что все компании имели бюджеты сбыта и расходов, но среди них не все компании имели другие виды бюджетов. В более развитых системах бюджетов содержатся производственные расходы, товарные запасы, расходы по содержанию зданий, на рекламу, накладных расходов, ремонт и эксплуатацию оборудования и др.

Исследования американских ученых показали, что установление определенных плановых целей, таких как бюджеты, повышает эффективность работы по сравнению с подходами, при которых никакие цели не определяются вообще. В том случае, если требуется выполнить обзор и согласование целей подчиненных структур, принимаются во внимание не только текущая ситуация, но также оценка эффективности работы в прошлом, которая выражается в следующем:

– если прошлые показатели существенно лучше, чем бюджетные, это может указывать на повышенную производительность, но также может означать, что цели были поставлены так, чтобы можно было их превзойти. При этом следует подумать, можно ли изменить бюджетные цели так, чтобы их было сложнее достичь, таким образом сохраняя и улучшая эффективность деятельности;

– если оценки эффективности деятельности в прошлом соответствуют бюджету, необходимо убедиться в том, что бюджеты тщательно кор-

ректируются, отражая новые условия ведения бизнеса;

– если прошлые показатели намного ниже бюджетных, необходим тщательный анализ ситуации. В этом случае может потребоваться пересмотр целей в сторону понижения для предотвращения возможного снижения мотивации, особенно когда бюджет не был исполнен из-за внешних факторов.

По мнению К. Друри, «...эти неподконтрольные факторы составляют экономическую среду. Примерами возможных состояний последней являются экономический бум, высокий уровень инфляции, спад производства, усиление конкуренции» [16, с. 17].

Вышеуказанные факторы указывают, что высокие цели в бюджетах могут ставиться не вызывая негативной реакции. Бюджеты, которые всегда исполняются, – это нездоровый признак, предполагающий, что эффективность деятельности может быть повышена.

Эффективная система составления бюджетов требует налаженных связей по всем направлениям внутри организации. Младшие менеджеры предоставляют свои бюджеты на рассмотрение вышестоящим руководителям, и на каждом уровне старшинства менеджеры согласуют их между собой, что неизбежно приводит к противоречиям. Руководитель, в свою очередь, обращается к своим подчиненным, представившим бюджеты, для обсуждения изменений. Такой процесс помогает удостовериться, что все менеджеры осмыслили и согласовали свои бюджеты и понимают причины необходимых изменений. Бюджеты могут много раз перемещаться по всем уровням организации до того, как будут полностью скоординированы.

Первым бюджетом в большинстве компаний является бюджет продаж. Он должен отражать экономические прогнозы рынка и влияние конкуренции. После составления в первом приближении бюджета продаж в соответствии с ним могут быть разработаны все остальные бюджеты: производства, запасов, рекламный, конструкторских работ, обслуживания и т.д.

В составе бюджетов производства разрабатывается также бюджет расходов, который свойственен большинству исследованных предприятий США, при этом уровень развития учета производственных затрат еще в 1946 г. был очень

низким. Многие компании не имели информации о себестоимости по отдельным изделиям (лишь 15% из них калькулировали себестоимость продукции по изделиям).

Применительно к процессу управления особенностями отраслевых промышленных предприятий является появление сложного сегмента бюджетного процесса, включающего производственный учет и планирование, охватывающего стадию преобразования (трансформации) «входящих» ресурсов в «исходящие» товарные потоки. Наличие производственной стадии определяет специфику не только финансового, но и инвестиционного цикла (цикла возобновления основного капитала).

Таким образом, при составлении и использовании эффективной системы бюджетов возникают важные проблемы управленческого и технического характера, которые необходимо преодолеть при их разработке. В числе этих проблем особое место занимают человеческие отношения, а также система управленческого бухгалтерского учета и другие проблемы. Отсутствие перечисленных проблем при составлении и использовании бюджетов позволяет разработать более эффективную систему бюджетов на предприятии. В некоторых организациях к бюджетам относятся как к «врагу» вместо того, чтобы считать их важным инструментом бизнеса. Чтобы бюджеты были эффективными в полной мере, руководители всех уровней управления должны понимать их и быть с ними согласными.

Для обеспечения полной эффективности системы оценки деятельности организации руководителям необходимо: а) согласовать между собой бюджетные цели и верить, что они достижимы; б) получить бюджеты в том виде, который соответствует их работе, например, количество произведенных или доставленных заказчику единиц продукции; в) иметь надлежащее образование для того, чтобы понять необходимость бюджетов и методов работы с ними.

#### Список литературы

1. Энтони Р., Рис Дж. Учет: ситуации и примеры. – М.: Финансы и статистика, 1993. – 558 с.
2. Drucker P. New Templates for Today's Organizations // Harvard Business Review. – 1974. – № 1. – P. 45–53.
3. Ross J.E., Kami M.J. Corporate Management in Crisis. – PrenticeHall, 1973.

4. Управление развитием производства в промышленных концернах США. / отв.ред. Ю.П. Васильев. – М.: Мысль, 1977. – 335 с.
5. Соколов Я.В. Бухгалтерский учет: от истоков до наших дней: учеб. пособие для вузов. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1996. – 638с.
6. Рудановский А.П. Руководящие начала (принципы) фабричного счетоведения, вытекающие из понятия себестоимости. – М.: Изд-во Моск. коммерч. инст-т, 1913.
7. Карпова Т.П. Управленческий учет: учебник для вузов. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998. – 350 с.
8. Керимов В.Э. Учет затрат, калькулирование и бюджетирование в отдельных отраслях производственной сферы: учебник. – 2-е изд. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2006. – 484 с.
9. Шеремет А.Д., Николаева О.Е., Полякова С.И. Управленческий учет: учебник. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ФБК-ПРЕСС, 2005. – 344 с.
10. Хруцкий В.Е. Внутрифирменное бюджетирование: настольная книга по постановке финансового планирования. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 462 с.
11. Щиборщ К.В. Бюджетирование деятельности промышленных предприятий России. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Дело и Сервис, 2004. – 592 с.
12. Финансы и бюджетирование для нефинансовых менеджеров: практический инструментарий по построению системы бюджетирования и управлению финансами: пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс бизнес букс, 2005. – 680 с.
13. Вахрушина М.А. Бухгалтерский управленческий учет: учебник для студентов, обучающихся по экономическим специальностям. – 7-е изд., стер. – М.: Омега-Л, 2010. – 570 с.
14. Ивашкевич В.Б. Бухгалтерский управленческий учет: учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Магистр, 2010. – 574 с.
15. Рыбакова О.В. Бухгалтерский управленческий учет и управленческое планирование. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 464с.
16. Друри К. Введение в управленческий и производственный учет: учеб. пособие для вузов / под ред. Н.Д. Эриашвили. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998. – 783 с.

*В редакцию материал поступил 05.10.2011*

*Ключевые слова:* контроль; бюджетирование; управление; бюджет доходов и расходов.

## ПОЗНАНИЕ

**Рынок ценных бумаг: учеб. пособие** / Г.Т. Гафурова, Р.И. Хикматов, А.М. Фатыхова; под общ. ред. В.Г. Тимирясова. – Казань: Изд-во «Познание» Института экономики, управления и права (г. Казань), 2011. – 256 с.

Учебное пособие посвящено теоретическим и практическим вопросам функционирования рынка ценных бумаг в России. В нем изложены правовые основы организации выпуска и обращения корпоративных и государственных ценных бумаг, производных финансовых инструментов, а также особенности осуществления профессиональной деятельности на рынке ценных бумаг. Рассматриваются особенности государственного регулирования рынка ценных бумаг и роль саморегулируемых организаций в этой области. Значительное место отводится вопросам организации первичного и вторичного рынков ценных бумаг и их российской специфике.

Предназначено для студентов и преподавателей экономических специальностей.