



УДК: 336.64

**ТРАДИЦИОННОЕ И АЛЬТЕРНАТИВНОЕ
БЮДЖЕТИРОВАНИЕ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ****Точилкина Анна Эдуардовна**

магистрант

Кубанский государственный университет

e-mail: a.e.tochilkina@gmail.com

Аннотация

Бюджеты являются важной частью бизнес-планирования, начиная с 1920 года, и считаются ключевыми факторами анализа управленческой деятельности. Бюджеты - самый мощный инструмент управленческого контроля. В статье обсуждается, как бюджетирование эволюционировало в свое нынешнее состояние, и почему эта универсальная методика в последнее время подвергается такой жесткой критике. Предыстория и эволюция бюджетирования представлены с последующим анализом теорий традиционного бюджетирования, подчеркивая как его преимущества, так и недостатки. Обсуждаются альтернативные методы составления бюджета, подчеркивающие плюсы и минусы этих методов, особенно метода «вне бюджета».

Ключевые слова: бюджетирование, традиционные методы бюджетирования, бюджетирование на основе нуля, метод Beyond Budgeting «вне бюджета».

**TRADITIONAL AND ALTERNATIVE
BUDGETING AT THE ENTERPRISES****Anna E. Tochilkina**

undergraduate

Kuban state University

e-mail: a.e.tochilkina@gmail.com

ABSTRACT

Budgets have been an important part of business planning since 1920 and are considered key factors in the analysis of management activities. Budgets are the most powerful tool of management control. The article discusses how budgeting has evolved to its current state, and why this universal methodology has recently been subjected to such harsh criticism. The background and evolution of budgeting are presented, followed by an analysis of the theories of traditional budgeting, emphasizing both its advantages and disadvantages. Alternative budgeting methods are discussed, highlighting the pros and cons of these methods, especially the «Beyond Budgeting» method.

Key words: budgeting, traditional budgeting methods, the budgeting on the basis of zero, the method of Beyond Budgeting «outside the budget».

Введение

Бюджетирование зародилось еще в 1920-х годах [1] для того, чтобы помочь менеджерам контролировать расходы и денежные потоки предприятия. К 1960-м годам бюджеты стали фиксированными контрактами между руководителями компаний и подчиненными [1]. Тогда бюджеты в основном были связаны с оценкой будущих доходов и расходов, а со временем стали ключевыми инструментами анализа управленческой эффективности. Кроме того, бюджеты принято считать ключевыми элементами планирования и контроля компании, так как они используются, чтобы помочь реализовывать стратегии компаний. У каждой компании есть планы и цели, вытекающие из долгосрочной стратегии. Целью бюджетирования является придать этим целям и планам финансовую ценность, делая прогресс легко измеримым, а также превратить стратегические идеи в понятные алгоритмы оперативных действий.

Со временем были выявлены недостатки традиционного бюджетирования. Методы традиционного бюджетирования довольно трудоемкие и дорогостоящие, они редко сосредотачиваются на стратегии и часто противоречивы.

Хотя традиционные бюджеты развивались в течение долгих лет, считается, что они не готовы столкнуться с изменениями экономической и деловой среды, они должны быть адаптированы. Некоторые экономисты считают, что система бюджетирования должна быть искоренена, потому что окружающая среда сейчас настолько сложна и конкурентоспособна, что составление бюджета в его существующей форме больше не эффективно для бизнеса.

Предпосылки традиционного бюджетирования

Бюджетирование считается одним из наиболее важных, успешных и полезных инструментов, используемых в управленческом учете. В настоящее время почти каждая организация в значительной степени опирается на бюджеты и бюджетные системы для достижения стратегических целей, что позволяет ей пожинать награды, если они правильно поняты и реализованы.

Традиционный бюджет является количественным выражением предлагаемого плана действий в управлении в течение определенного периода, а также помогает определить, что необходимо сделать в дальнейшем для увеличения эффективности функционирования на предприятии. Иначе говоря, процесс составления бюджета подразумевает постановку стратегических целей и задач и разработку прогнозов доходов и расходов, производства, денежных потоков и других важных факторов.

Корпоративный бюджет был разработан для трех основных целей:

- координировать финансовую деятельность и картину организации;
- сообщать финансовые результаты;
- мотивировать менеджеров действовать в интересах компании [1].

В то время как техническая составляющая бюджетирования относится к математическим расчетам прогнозируемых затрат и расходов, поведенческий компонент сосредоточен на умение достичь технического аспекта бюджетирования с помощью правильного использования рабочей силы. Поведенческий, социальный аспекты бюджетирования также являются неотъемлемой частью процесса составления бюджета и должны не отделяться от технической стороны.

В целом, процесс составления бюджета представляет собой «движение вперед и назад между верхними и нижними звеньями в управлении».

Кроме того, активное участие менеджеров и сотрудников в процесс составления бюджета имеет большое значение для эффективности процесса. Бюджеты представляют собой формализованные планы целей управления, они служат ориентиром в реализации установленных стратегий. Обычно подходы традиционного бюджетирования

многочисленны, особенно потому, что не существует нормативных актов, определяющих, как и какая форма бюджета должна использоваться или применяться. Тем не менее, есть некоторые влияющие факторы, которые должны быть приняты во внимание, как организационная структура, характер и сложность внутренних операций, философия управления. Наиболее распространенным методом составления бюджета является использование показателей предыдущего года, скорректированных с учетом текущего периода с предположениями и целями руководства. Этот метод подходит лучше для компании, чья деятельность относительно стабильна. Тем не менее, этот метод считается наихудшим из возможных методов, потому что цифры бюджета вынуждены соответствовать общим целям компании.

Бюджетирование на основе нуля Zero-based budgeting (ZBB) - лучшее решение для бюджетирования на основе истории [2]. ZBB не подразумевает начало с уровня бюджета предыдущего года, здесь процесс бюджетирования начинается с нуля. Существующие операции и управленческая деятельность должным образом определены и оценены, деятельность должна быть обоснована исходя из ее полезности и необходимости компании. Этот процесс составления бюджета требует от менеджеров обновленного представления об их планах и понимания наиболее подходящего метода для достижения своих целей. Обычно это процесс не из легких, он требует глубокого анализа деятельности компании. Вот почему ZBB не очень эффективный метод бюджетирования.

Во всех случаях связь между составлением бюджета и стратегией является существенной. Если бюджет не связан со стратегией, бюджетные цели могут быть искажены, операция может развиваться в неправильном направлении.

Традиционные методы составления бюджетов представляют, как преимущества, так и недостатки. Основными преимуществами традиционного бюджетирования являются планирование, контроль и управление производительностью. Помимо своих преимуществ традиционное бюджетирование имеет и недостатки. За последние годы усилилась критика в адрес традиционного бюджетирования. В основе этой критики лежит то, что традиционное бюджетирование-пережиток прошлого [2]; оно предотвращает реакции на изменения на рынке, не может идти в ногу с изменениями и требованиями сегодняшнего дня. В 2001 были выявлены следующие недостатки: бюджеты являются трудоемкими и дорогими в создании; бюджеты редко стратегически ориентированы и часто противоречивы; разрабатываются и обновляются нечасто, обычно ежегодно; бюджеты основаны на неподдерживаемых предположениях и догадках; они усиливают вертикальное командование и контроль; усиливают ведомственные барьеры вместо того, чтобы поощрять обмен знаниями, и заставляет людей чувствовать себя недооцененными [3].

Альтернативные методы бюджетирования

Для устранения критики и недостатков традиционного бюджетирования исследователи считают, что существует необходимость в альтернативных решениях и методах бюджетирования, направленных на адаптацию к новым условиям окружающей среды, развитию рынка, технического прогресса, с учетом растущей конкуренции, клиентоориентированности. Помимо традиционных методов бюджетирования существует метод бюджетирования Beyond Budgeting (BB) [4, 5] «вне бюджета», который основывается на скользящих прогнозах деятельности. BB является конкретной идеей, которая касается отмены традиционных бюджетных процессов и предлагает улучшение управленческого контроля в рамках организации путем фундаментального пересмотра того, как они могли бы управляться лучше.

Это считается более адаптивным способом управления, поскольку на месте фиксированных годовых планов и бюджетов, которые связывают менеджеров с заранее определенными действиями приходят регулярно пересматриваемые и основанные на

растянутых целях, связанных с производительностью против мирового класса анализ деятельности конкурентов и предыдущих периодов. ВВ позволяет более децентрализованный способ управления. На смену традиционной иерархии и централизованного лидерства приходят другие методы. Они позволяют передавать принятие решений и подотчетность линейным менеджерам и создают самоуправляемую рабочую среду и культуру, в которой у каждого свои личные обязанности. Это приводит к повышению мотивации, повышению производительности и улучшению качества обслуживания клиентов. По отдельности эти две основные функции могут принести значительные преимущества, но более весомая эффективность может быть достигнута путем их сочетания. Выход за рамки бюджета это двухэтапный процесс. Первый шаг – замена традиционной концепции бюджетирования. Второй шаг - децентрализация всей организации и повышение независимости менеджеров нижнего уровня.

В ВВ цели больше не устанавливаются как фиксированные финансовые показатели; они основаны на ключе высокого уровня показателей эффективности, которые обычно являются как финансовыми, так и нефинансовыми целями. Цели предназначены для максимизации краткосрочного и среднесрочного потенциала, цели не являются годовыми, они могут иметь разные периоды времени. Все это позволяет намного быстрее устанавливать целевые показатели. Измерение производительности и вознаграждения являются основными вопросами, выходящими за рамки бюджета. В ВВ вознаграждения основаны на относительной эффективности, а не на фиксированных годовых показателях, таким образом, наилучшим исполнители признаны и вознаграждены. Под ВВ планирование действий меняется. Менеджеры не пытаются достичь поставленных целей, но они несут ответственность за действия по максимизации клиентской и акционерной стоимости; они могут делегировать ответственность за пересмотр стратегии перед бизнес-подразделениями или передовыми командами. Таким образом, команды могут создавать ценности, они могут реагировать на изменения и могут предвидеть бизнес-угрозы и возможностей. Более того, управление ресурсами лучше; менеджеры могут решить, какие оперативные ресурсы необходимы во внутренних процессах; они держат контроль над расходами, потому что координация деятельности основана на текущем рыночном спросе. Наконец, в рамках управления и контроля производительности ВВ предполагается уделять больше внимания тенденции и прогнозу, чтобы иметь лучшее представление о будущем, используется скользящее прогнозирование, которое дает четкую картину используемых ключевых показателей [4]. В общем, для успешной реализации должна быть система управления с четкими приоритетами и границами в каждой организации. Кроме того, менеджеры должны учитывать тщательно степень децентрализации; они должны дать свободу передовым командам принять решения в рамках согласованных параметров. И, наконец, что не менее важно, необходимо доверие и открытость, сотрудничество и общение на всех уровнях организации [5].

Как мы видим, бюджетирование имеет много преимуществ по сравнению с традиционными системами, но не без собственной критики. Метод ВВ «вне бюджета» создает различные проблемы. Бизнес не будет иметь рамок для планирования, координации и контролировать свою деятельность. Без подробных планов бизнес может потерять направление своего текущего положения и будущих целей. Кроме того, радикальное изменение культуры может вызвать у сотрудников чувство разочарования, а децентрализованная структура может быть непрактичной для некоторых организаций [6].

Хотя традиционное бюджетирование встретило серьезную критику, оно все еще используется повсеместно, большинство компаний не планирует отказываться от него. Процент компаний, которые его используют, очень высок, около 90% в развитых и развивающихся странах [7]. Только 5% указали, что они предполагают отказ, и только 1%

указали, что определенно планируют отказаться от бюджетирования в ближайшие два года. Что касается изменений в системах бюджетирования, то большинство планируется изменить или адаптировать свою систему бюджетирования. Результаты показывают, что традиционное бюджетирование не скоро будет ликвидировано. Что касается использования модели ВВ «вне бюджета» на практике, пример, скандинавский банк, отменивший все формы традиционного бюджетирования, и с тех пор он превратился в крупнейший банк в Скандинавии. Банк использовал децентрализованную структуру, чтобы каждый филиал мог работать как независимый центр прибыли.

Выводы

Можно сделать следующие выводы. Бюджетирование является одним из основных видов управленческой деятельности, его основной целью является поддержка управления в реализации стратегии в планировании и контроле деятельности. Изменения в экономической среде и бизнес-процессах привели к изменениям в бюджетировании. От первоначальных бюджетов денежных средств и бюджетов доходов и расходов были разработаны более современные методы, такие как «нулевое бюджетирование», бюджетирование на основе деятельности или «вне бюджета». Альтернативные методы составления бюджета приобрели популярность, так как они предложили решения проблем традиционного бюджетирования. Несмотря на то, что некоторые преимущества были отнесены на направление «вне бюджета», это движение все еще в его ранних стадиях развития. Концепция требует дальнейших исследований, разработки и практической реализации, прежде чем достигнет настоящего прорыва в управленческом учете. Хотя традиционное бюджетирование часто не подходит для текущей среды, оно все еще очень популярно среди организаций и не скоро будет ликвидировано. Каждая организация устанавливает конкретные цели и задачи, а стиль управления, культура и отношение к сотрудникам будут определять подход к составлению бюджета внутри каждой организации. Кроме того, руководству может быть трудно полностью отказаться от бюджетирования, поскольку оно встроено в его бизнес-культуру. Традиционные методы бюджетирования требуются освежать и оживлять в ближайшем будущем. Помимо составления бюджетов требуются фундаментальные изменения, которые предполагают коренное преобразование модели управления компанией, нуждаются в децентрализованном способе управления. И во многих случаях организации еще не готовы к этому виду изменений. Полагаю, что помимо бюджетирования, будет активизироваться управление учета вклада в хозяйственную деятельность и результаты деятельности в будущем.

Список литературы

1. Иванов Р. П. Бюджетирование. Практические аспекты постановки задачи // Проблемы теории и практики управления, 2015. - №1. - С. 75 - 80.
2. Hanninen, V. Budgeting at a crossroads – the viability of traditional budgeting – a case study Master’s thesis, Aalto University School of Business, 2013.
3. Raghunandan, M., Ramgulam N. and Raghunandan-Mohammed, K. ‘Examining the behavioural aspects of budgeting with particular emphasis on public sector/service budgets’, International Journal of Business and Social Science, 2012. – P. 110 -117.
4. Хоуп Дж. За гранью бюджетирования. Как руководителям вырваться из ловушки ежегодных планов / Дж. Хоуп, Р. Фрейзер; пер. с англ. Р.В. Кашеева. – М.: Вершина, 2007. – 272 с.
5. Хоуп Дж., Фрейзер Р. Бюджетирование, каким мы его не знаем. Управление за рамками бюджетов/ Дж. Хоуп, Р. Фрейзер; Пер. с англ.: Р.В. Кашеев.- М.: Вершина, 2005. – 256 с.

6. Rickards, R.C. 'Beyond budgeting: boon or boondoggle?', *Investment Management and Financial Innovations*, 2006. – P. 62-76.
7. Brimson J. Protsessno-orientirovannoe byudzhetrovanie. Vnedrenie novogo instrumenta upravleniya stoimost'yu kompanii [Activity Accounting: An Activity-Based Costing Approach]. Moscow, Vershina Publ., 2007. – 336 p.

References

1. Ivanov R. P. Budgeting. Practical aspects of problem statement // *Problems of management theory and practice*, 2015. - №1. – P. 75 - 80. (In Russian).
2. Hanninen, V. Budgeting at a crossroads – the viability of traditional budgeting – a case study Master's thesis, Aalto University School of Business, 2013.
3. Raghunandan, M., Ramgulam N. and Raghunandan-Mohammed, K. 'Examining the behavioural aspects of budgeting with particular emphasis on public sector/service budgets', *International Journal of Business and Social Science*, 2012. – P. 110 -117.
4. Hope George. Beyond budgeting. How leaders break out of the trap of annual plans / J. Hope, R. Fraser; Translate with English by R. V. Kashcheev. – Moscow: Vershina, 2007. – 272 p. (In Russian).
5. Hope George., Fraser R. Budgeting as we do not know it. Management beyond budgets/ J. Hope, R. Fraser; Translate with English by R. V. Kashcheev. – M.: Top, 2005. – 256 p. (In Russian).
6. Rickards, R.C. 'Beyond budgeting: boon or boondoggle?' *Investment Management and Financial Innovations*, 2006. – P.62-76.
7. Brimson J. Protsessno-orientirovannoe byudzhetrovanie. Vnedrenie novogo instrumenta upravleniya stoimost'yu kompanii [Activity Accounting: An Activity-Based Costing Approach]. Moscow, Vershina Publ., 2007. – 336 p.