

## **ГЛАВА 5 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

**5.1.** Исторические предпосылки возникновения бюджетирования

**5.2.** Гибкое бюджетирование в системе управления предприятием

**5.3.** Необходимость бюджетирования при санации

## 5.1. ИСТОРИЧЕСКИЕ ПРЕДПОСЫЛКИ ВОЗНИКНОВЕНИЯ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ

### 5.1.1. ИСТОРИЯ РАЗВИТИЯ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ

Специалисты, изучающие экономическую историю, склонны видеть возникновение прототипа бюджетирования в средних веках в области государственного управления. В процессе развития финансовых отношений государства возникла объективная потребность систематизации, учета, контроля в области доходов и расходов. «Бюджет» (англ. – *budget*) – слово английского происхождения, которое означало сумку, мешок. Когда палата общин в Англии в XVI-XVII вв. утверждала субсидию королю, то перед окончанием заседания канцлер казначейства открывал портфель, в котором хранилась бумага с соответствующим законопроектом. Это называлось открытием бюджета, позже название портфеля было перенесено на сам документ. С конца XVII века бюджетом стал называться документ, который заключал в себе утверждаемый парламентом план доходов и расходов государства [37, с. 85]. Существенный признак бюджета – его новизна. Бюджет появляется не тогда, когда государство производит расходы и добывает необходимые для этого средства, а когда оно в свою финансовую деятельность вводит плановое начало – составляет смету доходов и расходов на определенный период. При этом в расчет принимается объективная действительность – ограниченность экономических ресурсов, возникает необходимость оптимизации сочетания факторов производства.

На определенном этапе развития экономических отношений бюджетирование применялось не только в области государственного управления финансами на макроуровне, но и на микроуровне – для планирования и учета доходов и расходов отдельных хозяйств. В бухгалтерском учете к XVIII в. выделились две принципиально разные, параллельные конкурирующие линии – так называемый бюджетный и коммерческий учет. Бюджетная бухгалтерия имеет своим предметом учет расходов и доходов, коммерческая – учет имущества и результаты его использования.

Бюджетный учет развивался в значительной степени в Риме, как в масштабе всего государства, так и в отдельных провинциях. Велась книга бревариум (*Brevarium*), где отражались все сметные ассигнования и их исполнение. Существует также характеристика вавилонского учета, как бюджетного, которая принадлежит Х. Бюлю [39, с. 33, 44].

В средневековой Европе в государственном и личном хозяйстве развивалась камеральная<sup>\*</sup> бухгалтерия. Камеральный учет фиксировал затраты в соответствии со сметой. В 1770 г. в Вене выделялся Пузхберг, автор капитального труда, в котором излагались основы нового направления в учете. Его смысл он

<sup>\*</sup> В средневековой Европе учет велся в конторах, как говорили, «в камере», что в переводе с латинского означает комната. Совокупность учетных приемов того времени получила название *камеральной бухгалтерии*. В отличие от традиционной двойной, имеющей своим объектом прежде всего имущество, камеральная бухгалтерия концентрирует внимание на учете денег в кассе. Ее задача – приход и расход денежных средств. С этим связан и учет ожидаемых (планируемых) доходов и расходов, а также учет расчетов с контрагентами (сторонними лицами) по причитающимся платежам [39, с. 206].

видел в смете (бюджете) доходов и расходов. Каждый вид доходов и расходов представляет строго определенную статью, и бухгалтер контролирует, как хозяйственник соблюдает имеющийся у него «финансовый план» – бюджет. В основе построения бюджета и учета его исполнения лежат четыре принципа: *аналитичность, специализация, полнота и единство*. Первый предполагает регистрацию только твердо установленных прав и обязательств, оформленных договорами. Второй – раздельное планирование и учет каждого вида доходов и расходов. Третий требует отражения в бюджете и в учете как доходов, так и расходов в полных суммах, не допуская их взаимного сальдирования. Четвертый определяет необходимость объединения всех доходов и расходов каждого распорядителя кредитов в едином бюджете.

Крупнейшим теоретиком камеральной бухгалтерии был выдающийся австрийский автор Иосиф Шротт, который в центре учета видел смету, считал ее «способом контроля действий администратора хозяйства». Идеи Шротта поддерживали и развивали Гюфель, Кишке, Эсфель, Эбгард, и особенно Гюгли. Гюгли принадлежит идея учета отклонений фактических затрат от намеченных ассигнований. Эта идея получит новую жизнь в методе учета затрат на производство – стандарт-костс, фиксации затрат по центрам ответственности, нормативном учете [39, с. 207]. Как видим, помимо плановой, бюджету присуща и контрольная функция.

Представитель венецианской школы В. Альфиери (1863-1930) утверждал, что «предвидение экономической деятельности называется сметой». Де Гоббис писал, что «смета имеет целью показать, каковы будут вероятные результаты ведения хозяйства в течение определенного промежутка времени» [39, с. 131].

Во Франции Габриэль Фор подчеркивал значение сметы [39, с. 328].

Процесс эволюции финансового управления происходил на фоне ускорения и роста частоты внешних изменений экономической и правовой среды. Управленческие задачи усложнялись в связи с производственными кризисами и финансовыми кризисами. Возникает объективная необходимость разработки антикризисных инструментов управления экономикой. В процессе становления системы антикризисного менеджмента происходила постепенная интеграция всех функций управления. Примером служит программа вывода американской экономики из кризиса (1932-1939), разработанная Ф. Д. Рузвельтом и получившая название «Новый курс». Методология, стратегия, тактика реформ в рамках «нового курса» продемонстрировали особую роль государственного регулирования и планирования в системе капиталистического хозяйства и показали, что гибкое регулирование экономики, социальной и политической сфер, особенно в трудные периоды развития страны, является жизненно необходимым.

Антикризисную направленность имела реформа, проведенная Л. Эрхардом (1946 г.). Положительную роль в преодолении кризиса в ФРГ сыграло индикативное планирование. Это не планы-прогнозы, планы-догадки, а очень эффективный в условиях ФРГ экономический, правовой и административный механизм воздействия на все сферы жизнедеятельности страны. Основу этого успеха обеспечивали: высокая квалификация разработчиков планов, отсутствие како-

либо догматизма и узости подходов; твердость и последовательность профессионального госаппарата, который, действуя в условиях крайней политической нестабильности, целеустремленно реализовывал принятые программы [4, с. 380].

*Таким образом, в середине XX в. камеральная бухгалтерия в ее константной форме получает мощный импульс для дальнейшего развития. Это связано с появлением во внешней среде предприятия источников глобальной нестабильности – политической, социальной, экологической, а также стало сказываться ограничение объемов доступных ресурсов и пределов рынка.*

Теория воспроизводства подтверждает, что для функционирования предприятия необходимо наличие определенных факторов производства. В современных условиях наряду с классическими факторами производства – земля, труд, капитал – для эффективной деятельности необходима информация и организация. В процессе развития общества эти факторы постоянно совершенствуются, переходят в новое качество. С переходом на рыночные отношения возникает проблема ограниченности всех факторов производства. Ограниченность экономических ресурсов – объективный закон, заставляющий осуществлять производство на основе определенных правил ведения бизнеса. Производители стремятся к оптимальному использованию факторов производства для максимизации прибыли или отдачи от вложенных средств.

Ограниченность в ресурсах усиливает роль правильного выбора приоритетов экономической политики. Повышается роль бухгалтерского учета и финансового планирования в управлении предприятием. В западных странах возникает управленческий учет. Реальная ситуация предполагает усиление акцента главным образом на выявлении внутренних резервов и эффективном их использовании, что требует совершенствования системы управления финансами на микроуровне – уровне предприятия. Применительно к происходящим изменениям сокращается горизонт планирования и уменьшается его периодичность на всех уровнях управления.

В 40-50-е годы в крупных западных фирмах появляется отдел финансового планирования, занимающийся текущим планированием производственно-хозяйственной деятельности. Планирование в таких фирмах ограничивалось составлением регулярных финансовых смет по статьям расходов на различные цели. Позднее, в 50-60-е годы, фирмы стали выполнять новую функцию – планирование, направленное не во внутрь фирмы, а в экономическое, научно-техническое, социально-политическое окружение. Появляются новые экономические категории, такие, как долгосрочное планирование, скользящее планирование, стратегическое планирование. В середине 70-х годов такие системы управления, как долгосрочное и стратегическое планирование, управление посредством выбора стратегических позиций оказались непригодными для реагирования на события, которые частично предсказуемы, однако выходят на поверхность слишком быстро, чтобы можно было заранее подготовить решение. Чтобы справиться с быстро изменяющимися условиями функционирования, выработывается новый принцип – принцип своевременности решения проблем. В

рамках науки об управлении предприятиями выделяется финансовое управление, основной задачей которого является обоснование вариантов привлечения и размещения денежных средств, необходимых для достижения целей предприятия [29, с. 8].

Главная цель предприятия состоит в обеспечении эффективности своего существования в течение длительного времени. Для достижения этой цели необходимо определять долгосрочные и краткосрочные задачи, прорабатывая пути их решения. Для этого применялись различные средства, среди которых ведущая роль отводится бюджетному планированию.

*В связи с этим, достижение наиболее эффективного ведения бизнеса посредством целенаправленного поиска, оценки и отбора альтернатив при условии оптимального использования ограниченных ресурсов, основываясь на определенных гипотезах о будущем состоянии внутренней и внешней среды, призвано обеспечить бюджетирование – основной инструмент гибкого управления финансами предприятия.*

В своем сегодняшнем представлении бюджетирование активными темпами начало развиваться в Америке в первой половине XX в. А. Пасдермаджан (1947) – пропагандист бюджетного контроля на крупных предприятиях – считал, что каждый отдел должен быть переведен на бюджет (смету). Между планом счетов и структурой предприятия необходимо соответствие. Расходы надо учитывать по их функциям и административным единицам. В данном случае, по нашему мнению, речь идет о бюджетировании по центрам ответственности в зависимости от организационной структуры и специфики деятельности предприятия.

В марте 1948 г. на Международном конгрессе по научной организации труда в Стокгольме была рассмотрена техника бюджетного контроля себестоимости. Техника бюджетного контроля совпала с рациональной постановкой бухгалтерского учета. Андре Дюмортье (1952) говорил, что бюджетный учет должен быть организован более строго, что позволяет лучше контролировать затраты [39, с. 353].

Процесс разработки бюджета с течением времени претерпел существенные изменения. От первых жестких бюджетов до новейших автоматизированных вариантов гибкого бюджета с нулевой базой пройден длинный путь. Рассмотрим наиболее существенные особенности некоторых систем бюджетирования [47, с. 30-33].

Бюджет, планируемый по программам (PPBS – Planning Programming Budgeting System). Такой бюджет появился в США в 1924 году, когда компания Дюпон при совершенствовании управления деятельностью Дженерал Моторс установила основные цели, определила главные программы для их достижения и указала пути их осуществления. Сущность этого подхода заключается в последовательном решении возникающих задач и принятии управленческих решений на основе рационального использования наличных финансовых средств.

В 1960 году система PPBS подвергалась корректировке. Скорректированный на основе работы Новика (Novick, New Tools for Planners and Programmers)

метод был применен в 1961 году. В 1965 году американская администрация внедрила его во всех департаментах федерального правительства. Затем он нашел применение в Швеции, Великобритании, Бельгии, Японии и других странах.

Бюджет по программам является методом последовательного распределения средств предприятия с целью достижения наиболее эффективных способов их использования. При анализе системы бюджет по программам является средством объединения этапов формулирования целей и ассигнования бюджетных средств для их достижения. Такие попытки соединения процессов планирования, разработка программ составления бюджета и контроля были и в более ранних схемах бюджетов.

Наиболее существенная разница между классическим бюджетом и бюджетом по программам состоит в том, что в последнем использованы критерии оптимизации, обеспечивающие принятие решения на основе выбора из нескольких альтернатив целей предприятия и средств для их достижения. Бюджет по программам имеет целью ликвидировать просчеты и неполное использование имеющейся информации, свойственные традиционным программам. Кроме того, он позволяет устанавливать расходы на каждый проект в отдельности, сравнивать различные программы для распределения между ними финансовых средств.

В ходе разработки бюджета по программам реализуются следующие этапы: определение целей, определение необходимых средств для достижения намеченных целей, определение отношений между целями и средствами, разработка решений с помощью программ, оценка соотношения затраты/прибыль, отбор рациональных решений из нескольких альтернативных.

Во Франции, как вариант системы PPBS, применялась система RCB (Rationalisation des Choix Budgetaires). Она возникла в 1968 году как совокупность методов управления, разработанных по заказу правительства Франции. Метод RCB обеспечивает научный подход к управлению, в котором используются имеющиеся способы анализа, планирования и прогноза с целью выбора главного направления. В соответствии с выбранным критерием делается попытка устранить несоординированность в деятельности администрации и повысить эффективность управления. Основными шагами при реализации систем RCB являются: формулирование поставленной задачи, описание и классификация целей и средств, сопоставление целей и программ, запуск программ, оценка и принятие решений, реализация решений и контроль.

При использовании системы RCB требуется большое количество информации. Это касается как данных для краткосрочных прогнозов при оценке прибыли после принятия решений о выборе одной из предлагаемых стратегий, так и данных для последующего контроля с целью скорейшего выявления ошибок и внесения изменений в изначально принятые решения.

В последствии во Франции была разработана методика бюджетирования с нулевой базой (ZBB – Zero-Base Budgeting), которая является другим типом осуществления прогноза для предприятия. Особенность системы ZBB состоит в

том, что при разработке бюджета каждый раз требуется возврат к начальному варианту, как если бы бюджет формировался впервые. Автор этой системы Питер А. Пирр определяет ZBB как способ составления бюджета, требующий от управляющих обоснования любого запроса на фонды. Каждый должен доказать, что предлагаемые им расходы действительно необходимы. Для этого следует классифицировать все существующие виды деятельности и оценить их с помощью системного анализа, а затем расположить их в соответствии со значимостью.

Система ZBB является мощным инструментом руководства в деле рационального распределения денежных средств и контроля за их использованием. Разработчиками сделана попытка определить оптимальное направление использования денежных средств для получения максимальной выгоды для предприятия. Для достижения этого система ZBB опирается на: основополагающие цели предприятия; оценку альтернативных методов осуществления любого из видов деятельности; оценку альтернативных уровней обеспечения ресурсами; оценку объемов и сроков исполнения работ; установление приоритетов.

С развитием современных управленческих и информационных технологий происходит совершенствование методов бюджетирования. Предприятия ищут новые, более гибкие средства и технологии для поддержки непрерывного интегрированного процесса планирования. Существующие системы бюджетирования эволюционируют, предоставляя всё больше функциональных возможностей.

Приоритетные возможности для бюджетного управления предприятием предоставляют специально созданные программы – *автоматизированные системы бюджетирования*. Автоматизированная система бюджетирования (АСБ) представляет собой электронную финансовую модель компании в виде взаимосвязанных бюджетов – производства, инвестиций, продаж, закупок и т.д. Эта модель позволяет не только планировать потоки средств по каждому центру финансовой ответственности и сравнивать их с фактическими данными, но и анализировать, каким образом текущие и будущие изменения показателей отражаются на финансовом состоянии компании.

На рынке систем бюджетирования в настоящее время представлено множество АСБ от различных производителей. Они различаются функциональными особенностями, а также стоимостью внедрения и масштабом предприятий, на которых они могут работать.

В последние годы все больше российских компаний предлагают свои АСБ, которые отличаются лучшей интегрированностью с другими отечественными программными пакетами (например – АСБ компании «Инталев» интегрирована с бухгалтерской системой «1С-Бухгалтерия»). Предприятия с разветвленной территориальной структурой или большим количеством центров ответственности, а также крупные компании используют более надежные и дорогие западные системы бюджетирования: *Oracle Financial Analyzer; Hyperion Pillar; Adaytum e.Planning Analyst; EPS Prophix Budgets u EPS Prophix Enterprise; Comshare MPS.*

Большинство АСБ основаны на веб-технологиях, обеспечивающих участников процесса бюджетирования удалённым доступом к системе, обладают бо-

гатами аналитическими возможностями и возможностями моделирования, включают функции консолидации данных и формирования управленческой отчетности. В таблице 5.1. произведен анализ наиболее распространенных существенных функций автоматизированных систем бюджетирования.

Однако, несмотря на рассмотренные нами преимущества и достоинства АСБ, необходимо учитывать, что внедрение такой системы, необходимо рассматривать как инвестиционный проект с соответствующими расчетами его эффективности. Поэтому, прежде чем принять решение о покупке АСБ, руководству предприятия следует учесть следующее: выгода от внедрения системы бюджетирования должна быть выше стоимости внедрения.

Таблица 5.1

**Анализ функций автоматизированных систем бюджетирования**  
[Источник: Журнал «Финансовый директор» №2, 2003г.]

Функция	Характеристика
Контроль версий бюджетов	Наличие такой функции позволяет повысить эффективность бюджетирования за счет построения бюджета по нескольким сценариям.
Планирование «от достигнутого»	Подразумевает возможность переноса данных предыдущего периода на последующий как с использованием поправочных коэффициентов, так и без них. Наличие в системе такой функции существенно облегчает процесс построения бюджета.
«Скользящее» планирование	Данная функция позволяет всегда иметь в системе запланированный период (месяц, квартал и т. д.), что помогает предприятиям более оперативно реагировать на изменения конъюнктуры рынка. Системы бюджетирования различаются по степени проработки такой функции.
Моделирование «если – то»	Данная функция дает возможность повысить эффективность процесса построения и анализа бюджетов. Например, пользователь может вручную изменить значение одного из запланированных показателей и проанализировать изменение значений зависимых от них статей.
Учет факта по данным бухгалтерского учета	При наличии в системе этой функции имеется возможность произвести автоматический расчет бюджетных статей по бухгалтерским данным, а также провести сравнение плановых и фактических показателей.
Расчет финансовых результатов	Наличие в стандартных функциях системы уже настроенных алгоритмов расчета основных финансовых показателей (ликвидность, прибыль и др.) облегчает процесс планирования и анализа исполнения бюджета, что облегчает работу сотрудников финансовых служб.

Кроме того, по нашему мнению, внедрение автоматизированных систем бюджетирования на предприятиях Российской Федерации и Республики Беларусь в большинстве случаев существенно затруднено по ряду причин:

- недостаточность средств на приобретение и последующее обслуживание программы по бюджетированию;
- отсутствие квалифицированных специалистов для работы с программой, необходимость участия профессиональных консультантов;
- сложности при интеграции системы бюджетирования с существующей учетной системой, которая зачастую не автоматизированная;
- отставание имеющихся автоматизированных средств от современных технологий и др.

Исходя из вышеназванных причин, возникает объективная необходимость разработки в Республике Беларусь отечественных автоматизированных систем бюджетирования для предприятий, у которых ограничена возможность приобретения и установки зарубежных программных пакетов.

В качестве простейшей и наименее дорогостоящей АСБ рекомендуем использовать программу Microsoft Excel, позволяющую вводить любые формулы, строить практически любые взаимосвязи и прогнозы. Кроме того, в эту программу можно импортировать информацию из большинства учетных систем, а также текстовые файлы, что облегчает ввод данных. Однако использовать для бюджетирования Excel могут только предприятия с незначительным количеством центров ответственности. Тем не менее на многих предприятиях зарубежных стран и Российской Федерации эта программа является наиболее популярным инструментом бюджетирования.

*Таким образом, эволюция процесса бюджетирования обоснована необходимостью решения задач эффективного распределения ограниченных экономических ресурсов как на уровне государства (макроуровне), так и на уровне предприятия (микроуровне).*

В результате проведенного нами исследования на сегодняшний день в Республике Беларусь можно констатировать отсутствие серьезных отечественных научных и практических разработок в области бюджетирования. Имеющиеся теоретические и методологические разработки являются, как правило, либо переводными работами авторов дальнего зарубежья – Друри, Шима, Сигел, Лафуете и др. [19, 47, 51], либо работами российских ученых и практиков – Самочкина В.Н., Бочарова В.В., Горбунова А.Р., Батрина Ю.Д. и др. [14, 10, 17, 5]. Несмотря на огромную научную и практическую ценность этих работ, внедрение системы бюджетирования по западному образцу на белорусских предприятиях без адаптации к отечественным экономическим и правовым условиям зачастую затруднено либо вообще невозможно. Требуется корректировка методологических основ формирования бюджета с учетом особенностей белорусских предприятий при использовании основных достижений западной науки.

### 5.1.2. ПОНЯТИЕ И СУЩНОСТЬ БЮДЖЕТА

Для отечественного научно-экономического исследования бюджетирование – понятие сравнительно новое. Многие теоретические положения относительно этой категории недостаточно обоснованы и проработаны. Это вызывает необходимость всестороннего изучения бюджетирования, прежде всего на понятийном уровне.

Термин «бюджетирование» (*англ.* – *budgeting*) начал использоваться в системе управленческого учета в западных странах. Зарубежные авторы употребляют слово «бюджет», от него вся процедура называется «бюджетированием». В некоторых странах термин «смета» используется вместо термина «бюджет», в других – они употребляются как равнозначные понятия. В отечественной практике более распространенными являются термины «план» и «смета». Однако авторы считают, что при трактовке процесса бюджетирования необходимо разграничить понятия «план», «смета» и «бюджет». В приведенной последовательности понятий рассмотрим их определения в отечественной и зарубежной экономической литературе.

Так, в Экономической энциклопедии под ред. Л.И. Абалкина под экономическим планом понимается модель намечаемого будущего состояния экономической системы в целом, регионов, отраслей, предприятий, компаний. План включает показатели, характеризующие состояние системы в плановом периоде, устанавливает способы достижения поставленных целей, нужные для этого ресурсы [53, с. 553].

Аскоф (Askoff) считает, что «план – это проект желаемого будущего и путей его эффективного достижения» [1, с. 411].

Шим и Сигел раскрывают понятие план как подробное, структурированное описание последовательности действий для достижения долгосрочных целей, поддающихся количественному измерению [51, с. 21].

В Большом бухгалтерском словаре под ред. А. Н. Азрилияна приводится следующее определение: план – намеченная на определенный период работа с указанием ее целей, содержания, объема, методов, последовательности, сроков выполнения; замысел, предусматривающий ход, развитие чего-либо [9, с. 307].

При обобщении приведенных трактовок выделим следующие основные характеристики плана:

- план определяет параметры для достижения целей предприятия;
- план – это проект решений;
- план не содержит количественных показателей.

В Большом бухгалтерском словаре под ред. А. Н. Азрилияна рассматривается понятие «смета затрат» – список предстоящих или осуществляемых затрат на производство товаров, работ, услуг [9, с. 733]. При рассмотрении данного определения, нельзя не обратиться к понятию «калькуляция». Калькуляция – представленный в форме таблицы бухгалтерский расчет затрат, расходов на производство и сбыт изделия или партии изделий, а также на осуществления работ и услуг в денежном выражении [9, с. 265]. В данном случае следует отметить близость понятий «смета» и «калькуляция». Определение понятия «бюд-

жет» в данном источнике отсутствует.

Понятие «смета» в Экономической энциклопедии под ред. Л.И. Абалкина определяется как документированный план поступления и расходования денежных средств для финансирования расходов предприятия. Смета финансовая – финансовый план, который используется для оценки результатов будущих операций [53, с. 432]. Здесь же приводится определение бюджета. Бюджет предприятия – это составленный в форме плана, баланс доходов и расходов, прогноз финансового положения компании; смета расходов по проекту [53, с. 46]. В рассмотренных определениях, по нашему мнению, понятия «бюджет» и «смета» употребляются как равнозначные и трактуются как план в количественном выражении.

Аналогичную трактовку можно встретить у российского экономиста профессора В.Ф. Палия. Смета – финансовый план, который используется для оценки результатов будущих операций; основной инструмент внутрифирменного планирования и контроля затрат, а также критерий оценки деятельности менеджеров центров затрат [44, с. 474].

Английский профессор К. Друри (Drury) при описании процесса оперативного внутрифирменного планирования дает следующее определение сметы (*estimate, statement, budget*) «это финансовый план реализации различных решений, принятых администрацией. В сметах учитываются поступления и оттоки денежной наличности, доходы от продаж и затраты» [19, с. 18].

Профессор Бланк И.А. в свою очередь определяет бюджет как «оперативный финансовый план краткосрочного периода, разрабатываемый обычно в рамках до одного года, отражающий расходы и поступления финансовых средств, в процессе осуществления конкретных видов хозяйственной деятельности» [8, с. 52]. Таким образом, специалисты используют одни и те же формулировки при трактовке рассматриваемых понятий, что приводит к отождествлению терминов «бюджет» и «смета».

Существует также ряд других формулировок понятия «бюджет» с позиций разных авторов. Некоторые рассматривают бюджет как синоним понятия «план». Так, Ковалев Л.А. считает, что «бюджет – это план, охватывающий все стороны деятельности компании на определенный период времени; это официальное выражение планов, заданий, политики и целей предприятия» [25, с. 38]. Мы не согласны с данной формулировкой в том смысле, что автором не оговорены количественные характеристики бюджета.

По определению Института дипломированных управляющих 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; расходы, которые должны быть понижены в течение этого периода; капитал, который необходимо привлечь для достижения данной цели». Аналогично трактуется понятие бюджета Е.С. Стоянова: «...это количественное воплощение плана, характеризующее доходы и расходы на определенный период, и капитал, который необходимо привлечь для достижения заданных планом целей» [42, с. 59].

Шим и Сигел под бюджетом понимают количественный план деятельности предприятия и выполнения программ, представляющий собой связанный набор финансовых и/или натуральных экономических показателей деятельности компании [51, с. 456].

С позиции испанского профессора А.М. Хил Лафуенте бюджет – это план действий на определенный период времени, содержащий количественные оценки [47, с. 26].

Д. Хан определяет бюджет как «финансово-экономическую перспективу, выраженную преимущественно количественными параметрами» [45, с. 682].

В.Н. Самочкин считает, что «бюджет представляет собой выраженные в конкретных показателях цели, альтернативы достижения целей, последствия воздействия альтернатив на цели, фактические результаты реализации управленческих решений, отклонения от запланированных результатов» [14, с. 200].

*В рассмотренных определениях бюджет трактуется как финансовый план, содержащий количественные показатели. По нашему мнению, приведенные определения в большей степени характеризуют понятие «смета». Мы считаем, что термин «бюджет» является информационно более емким, поскольку помимо оперативного финансового планирования предусматривает наличие жесткой системы установленных ограничений. Основное отличие бюджета от сметы состоит в том, что бюджет представляет собой **динамическую** форму плана. Учитывая возникающие ограничения, он может поддаваться определенным корректировкам в течение бюджетного периода. Смета является **статической** формой плана и используется для количественной оценки предполагаемых затрат и доходов.*

Исходя из этого, иерархия рассматриваемых понятий может быть представлена следующим образом (Рис. 5.1)

План является реалистичной, заранее определенной совокупностью действий. Он детализирует процесс достижения целей, определяет критерии оценки и стандарты измерения. При составлении планов указывается, что должно быть сделано, в какие сроки и кто является исполнителем, выявляются проблемы и причины их возникновения, раскрывается содержание ограничений, описываются особенности и альтернативные пути достижения результатов. Сметы отражают процесс производства, их составление лежит в основе управления затратами. Количественная оценка планируемых мероприятий осуществляется посредством формирования калькуляций и/или смет. Однако для эффективного распределения ресурсов, в условиях их ограниченности, необходимо использовать бюджеты. Бюджеты составляются с учетом имеющихся планов, смет, калькуляций и детализируются по центрам ответственности.

По нашему мнению, в основу отдельных бюджетов должны быть положены сметы, которые содержат важные показатели: структуру доходов и расходов (доля каждой статьи в общей сумме доходов и расходов), экономический результат от производства (прибыль, убыток). При разработке бюджетов имеется возможность вносить корректировки и производить контроль.

Таким образом, эффект от разработки бюджета состоит в повышении сте-

пени гибкости предприятия из-за возможности предвидеть результаты управленческих действий, определить базовые установки для каждого из направлений деятельности предприятия и рассчитать разные варианты, заранее подготавливая ответные действия на возможные изменения как во внешней, так и во внутренней среде.



Рис. 5.1. Место понятия «бюджет»

С учетом рассмотренных позиций нами предлагается следующее определение, как наиболее полно характеризующее понятие «бюджет».

**Бюджет представляет собой научно обоснованную систему факторных и ресурсных ограничений, в релевантном диапазоне\* которых может обеспечиваться эффективное производство и реализация.**

Бюджет – это результат упорядоченного, основанного на обработке информационных потоков, процесса детализированного планирования деятельности подразделений производственного предприятия. Процесс систематизации финансовой и управленческой информации, разработки, исполнения бюджетов а также осуществления последующего контроля принято называть **бюджетированием**. В данном исследовании предлагается следующее определение рассматриваемого понятия.

**Бюджетирование – это инструмент управления подразделениями производственного предприятия в условиях неопределенности внешней и внутренней среды при жестких ограничениях факторов производства и реализации.**

Бюджетирование, являясь одним из инструментов, на котором базируется управление деятельностью предприятия, позволяет в каждый момент времени

\* Диапазон релевантности – это диапазон объемов выпуска и/или временной интервал, в котором конкретный набор предположений обоснованно приближен к реальности.

знать ограничения этой деятельности, тем самым обеспечивая адаптацию предприятия к условиям неопределенности.

### 5.1.3. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ

Признание бюджетирования как предмета научного исследования вызывает необходимость формализации данного понятия посредством определения объекта и субъекта бюджетирования.

*Объектом бюджетирования* на предприятии является совокупность финансовых и натуральных экономических показателей деятельности бюджетных центров\*, их взаимосвязь для принятия управленческих решений в рамках существующей системы управления.

*Субъектом бюджетирования* является круг лиц, непосредственно участвующих в разработке бюджетов.

Субъект посредством различных форм управленческого воздействия оказывает влияние на объект, что составляет основу процесса бюджетирования. В свою очередь на объект и субъект бюджетирования оказывают влияние факторы внешней среды, которые могут либо способствовать, либо препятствовать достижению поставленных целей.

Внешняя среда, оказывающая непосредственное влияние на принятие решений в рамках бюджетирования, представляет собой совокупность экономических, политических, социально-демографических, технических, законодательных, юридических факторов, которые находятся в постоянном взаимодействии друг с другом, неминуемо и в различном темпе изменяются, создавая тем самым ряд возможностей, проблем и ограничений для бюджетирования деятельности предприятия.

#### *Цели бюджетирования*

Исходя из основополагающих принципов финансового управления и принципов управленческого учета, являющихся важной составной частью системы управления, можно сформулировать основные принципы, которым должна отвечать система бюджетирования на предприятии.

1. Интегрированность с общей системой управления предприятием. Управленческие решения, принимаемые на основе бюджетной программы, прямо или косвенно оказывают влияние на финансовый результат предприятия. Эти решения затрагивают все сферы функционального менеджмента предприятия и тем самым определяют необходимость органической интегрированности системы бюджетирования с общей системой управления предприятием.

2. Комплексный характер формирования бюджетов. Процесс бюджетирования должен рассматриваться как комплексная система оперативного планирования, обеспечивающая разработку взаимосвязанных и взаимозависимых бюджетов, позволяющих оптимизировать распределение ресурсов предприятия

\* Бюджетный центр (центр ответственности) – это сегмент предприятия, по которому целесообразно аккумулировать произведенные затраты, полученный доход или процесс инвестирования. Руководитель бюджетного центра несет ответственность за формирование бюджета своего подразделения, выполнение заданных показателей и осуществление контрольных воздействий.

в условиях их ограниченности.

3. Многовариантность подходов к разработке бюджетной программы. Реализация этого принципа предполагает, что подготовка оперативных и финансовых бюджетов предприятия должна учитывать альтернативные возможности их формирования. Как минимум, должен быть рассчитан оптимистический, пессимистический и оптимальный вариант реализации бюджетной программы.

4. Непрерывность процесса бюджетирования. Существующие системы планирования представляют собой одномерный, приуроченный к определенному моменту времени процесс, который не дает возможности оперативно реагировать на изменения внутренней и внешней среды предприятия. Переход к методике бюджетного управления предопределяет сокращение цикла планирования и предоставляет возможность корректировать бюджеты с учетом возможных изменений деятельности и выработкой необходимых мер реагирования на изменения условий хозяйственной деятельности. Это обеспечивает непрерывную поддержку принятия решений.

С учетом рассмотренных принципов бюджетирования формируются его цели и задачи. При определении будем исходить из главной цели финансового менеджмента, которая заключается в обеспечении максимизации благосостояния собственников предприятия в текущем периоде; и цели планирования – быть действенным инструментом достижения целей предприятия, т.е. своевременно выявлять средства, альтернативы, а также шансы и риски достижения целей и выбирать соответствующие мероприятия.

**Главная цель бюджетирования** – повышение эффективности управления ресурсами предприятия и обеспечение его финансовой устойчивости путем координации различных функциональных областей деятельности (сбыт, снабжение, производство, инвестиции, финансы).

*Из этой главной цели вытекает ряд частных целей бюджетирования:*

- *Снижение уровня неопределенности планируемых мероприятий.* Любая социально-экономическая система в процессе своего функционирования находится под влиянием множества факторов. Для уменьшения ожидаемого негативного влияния одних факторов и, наоборот, увеличения позитивного влияния других факторов, применяется бюджетирование, в рамках которого эти факторы идентифицируются, их влияние оценивается и, если это возможно, регулируется. Бюджетирование заставляет предвидеть проблемы до того, как они возникнут, и позволяет свести к минимуму вероятность поспешных решений.
- *Координация деятельности различных подразделений предприятия.* Наличие хорошо структурированной, детализированной и взаимосвязанной бюджетной программы приводит к согласованию различные виды деятельности предприятия и действия всех ее подразделений. Это позволяет хозяйствующему субъекту работать ритмично, без существенных сбоев. Целью бюджетирования является урегулирование возникающих противоречий между центрами ответственности для достижения целей предприятия.
- *Перспективная оценка эффективности финансово-хозяйственной деятельности предприятия.* Применение бюджетирования предполагает про-

изводить количественную оценку маркетинговых и производственных планов. Тем самым дает возможность рассчитывать плановые финансовые показатели: безубыточности, платежеспособности, ликвидности, финансовой устойчивости.

- ♦ *Оптимизация финансовых потоков.* В процессе бюджетирования осуществляется выработка решений по распределению ограниченных ресурсов между различными направлениями работ, предпринимаются попытки минимизировать затраты и максимизировать прибыль, определяется потребность в денежных ресурсах. При этом решается задача оптимизации параметров.

- ♦ *Совершенствование процесса управления финансами.* Посредством составления бюджетов обеспечивается «прозрачность» финансовых потоков путем определения размера и источников получаемых средств и направлений их использования.

*Задачи, решаемые в процессе бюджетирования*

Для достижения рассмотренных целей бюджетирования должны быть решены следующие задачи:

- 1) Установление объектов бюджетирования и обеспечение необходимой последовательности в действиях бюджетных центров и отдельных исполнителей.

- 2) Разработка бюджетной программы, состоящей из операционных, финансовых и инвестиционных бюджетов. Расчет соответствующих показателей бюджетов.

- 3) Увеличение степени производственной гибкости предприятия путем вычисления необходимого объема ресурсов, обеспечивающих финансовую устойчивость, платежеспособность и ликвидность баланса предприятия.

- 4) Увеличение степени финансовой гибкости предприятия посредством расчета величины внешнего и внутреннего финансирования, выявления резервов их дополнительного привлечения.

- 5) Создание базы для обеспечения руководства оперативной и точной информацией при принятии управленческих решений, осуществления оценки и контроля бюджетной деятельности.

## **5.2. ГИБКОЕ БЮДЖЕТИРОВАНИЕ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ**

Для понимания роли и значимости бюджетирования как элемента научно-го исследования целесообразно рассмотреть это понятие в контексте общих функций управления<sup>\*</sup>. Посредством осуществления функций планирования, учета, анализа, контроля и регулирования обеспечивается процесс управления предприятием. Взаимосвязь общих функций управления представлена на рис. 5.2.

<sup>\*</sup> Управление представляет собой процесс целенаправленного, систематического и непрерывного воздействия управляющей подсистемы на управляемую с помощью общих функций управления, образующих замкнутый и бесконечно повторяющийся управленческий цикл [24, с. 21].

... => **Анализ** => **Планирование** => **Организация** => **Учет** =>  
=> **Контроль** => **Регулирование** => **Анализ** => ...

Рис. 5.2. Взаимосвязь общих функций управления [Источник: 24, с. 21]

На практике рассмотренное взаимодействие управленческих функций носит более сложный и многогранный характер. Укрупненное представление одного цикла процесса управления по этапам может выглядеть следующим образом (рис. 5.3).

Каждый из перечисленных этапов может быть достаточно протяженным во времени. Общие функции управления на каждом отдельном этапе реализуются в том или ином сочетании. Однако эффективное управление начинается с обоснованного определения стратегии развития предприятия.

**Планирование программы действий** => **Реализация программы** =>  
=> **Подведение итогов выполнения программы**

Рис. 5.3. Этапы разработки стратегии [Источник: 24, с.21]

Стратегия предприятия – это упорядоченная во времени система приоритетных направлений, методов и приемов использования ресурсного, научно-технического и производственно-сбытового потенциала предприятия с целью получения прибыли в долгосрочном периоде и поддержания конкурентного преимущества.

Процесс выработки стратегии предприятия осуществляется посредством перспективного планирования. *Стратегический план* содержит решения относительно сфер деятельности и финансовой политики предприятия. В нем могут перечисляться основные проекты и задаваться их приоритеты. Обычно стратегический план не содержит количественных показателей. На его основе разрабатываются *тактические планы*, которые включают не только качественные характеристики, но и количественные показатели, детализированные и конкретизированные с точки зрения выбора средств, для реализации целей, намеченных в рамках перспективного планирования. Далее производится разработка согласованных во времени и ресурсам *оперативных планов* определенного вида деятельности. Они должны отражать текущие условия, натуральные человеческие, материальные и финансовые ресурсы, которыми предприятие располагает на данный период. На рис. 5.4. представлены основные характеристики процесса планирования.

Структурные признаки	Дифференцируемость	Детализация	Точность	Временной горизонт	Структурные недостатки
Уровень					
<i>Стратегический</i>	слабая дифференциация (общий план)	глобальные параметры	низкая	долгосрочный	слабо структурированные проблемы
<i>Тактический</i>	↓	↓	↓	↓	↓
<i>Оперативный</i>	сильная дифференциация (много частных планов)	детальные параметры	высокая	краткосрочный	четко структурированные проблемы

Рис. 5.4. Характеристика стратегического, тактического и оперативного планирования [Источник: 52, с. 291]

**Планирование** – это упорядоченный, основанный на обработке информации процесс по разработке проекта, который определяет параметры для достижения целей в будущем. Необходимость планирования вытекает из рассмотренной выше взаимосвязи общих функций управления, а также определяется следующими причинами:

- ♦ *Неопределенность будущего.* Факторов неопределенности, сопровождающих предпринимательскую деятельность множество, действие их хаотично и разнонаправлено, поэтому главная цель планирования – идентификация по каждому из важнейших направлений деятельности определенного «коридора», в границах которого может варьировать тот или иной показатель.

- ♦ *Координирующая роль плана.* Наличие взаимоувязанных целевых установок приводит текущую и перспективную деятельность предприятия в определенную систему, позволяет хозяйствующему субъекту работать ритмично, без существенных сбоев.

- ♦ *Оптимизация экономических последствий.* Если деятельность предприятия осуществляется по плану, вероятность наступления рассогласования в процессе деятельности снижается, а негативные финансовые последствия менее значительны.

- ♦ *Ограниченность ресурсов.* Привлечение очередного дополнительного объема ресурсов чаще всего связано с необходимостью дополнительных финансовых расходов, которые не безграничны. В процессе планирования производится оценка: какой объем дополнительных ресурсов может быть вовлечен в оборот и какую структуру привлекаемых ресурсов выбрать.

Быстрая эволюция, происходящая вокруг деятельности предприятий, при-

водит к тому, что финансовые задачи претерпевают постоянные изменения. В контексте неопределенности процесс планирования становится все более сложным из-за меняющихся обстоятельств, связанных с законодательными актами, экономическими и политическими перспективами, технологиями, влиянием других секторов экономики. С другой стороны, предприятия функционируют в условиях кризиса, проявлением которого выступает жесткая ограниченность их ресурсного потенциала. Следовательно, чем больше влияние нестабильных факторов, случайностей и ограничений при работе предприятия, тем короче должен быть плановый период.

Таким образом, в среде с высоким уровнем неопределенности изменяется степень риска при осуществлении стратегического и тактического планирования. Возникает объективная необходимость применения методов планирования, главными особенностями которых являются гибкость и адаптивность. То есть, нужен инструмент, который может служить основой оперативного управления предприятием.

Снижение потенциальных рисков финансово-хозяйственной деятельности, разработку стратегий эффективного развития предприятия, анализ и контроль результатов в условиях нестабильности, конкуренции и неопределенности предлагается осуществлять посредством применения методики бюджетирования. Рассматриваемая методика входит в систему внутрифирменного планирования (рис. 5.5). Основой процесса бюджетирования является непрерывное взаимодействие главных функций управления: планирования, анализа и контроля. Как показано на рисунке, бюджетирование во многом полагается на управленческую методологию: ее аналитические средства, принципы бухгалтерского учета, финансов, маркетинга, управления кадрами и организации производства.

По сравнению с процессом текущего планирования, используемого для управления предприятием, *бюджетирование обладает рядом очевидных преимуществ:*

- ключевые параметры экономической деятельности предприятия уточняются на уровне ее отдельных структурных подразделений – бюджетных центров;
- позволяет усовершенствовать процесс распределения ограниченных ресурсов предприятия;
- предоставляет пользователям оперативную информацию об объеме доходов и расходов, посредством помесечной разбивки бюджетов;
- позволяет более эффективно расходовать денежные ресурсы предприятия в условиях их дефицита;
- позволяет осуществлять мониторинг платежеспособности предприятия;
- приводит к скоординированному и сбалансированному контролю всех совершаемых операций.



Рис. 5.5. Взаимосвязь бюджетирования и функций управления

#### *Жесткое и гибкое бюджетирование*

Поскольку бюджетирование является составным элементом процесса внутрифирменного планирования, это дает нам основание при их описании использовать единый понятийный аппарат. Имеющаяся в некоторых литературных источниках трактовка жесткого и гибкого планирования [52, с. 299], дает основание применить данные характеристики к бюджетированию.

Техника бюджетирования, которая допускает для всего бюджетного периода только обязательные частные бюджеты, называется *жестким бюджетированием*. То есть в начале бюджетного периода с помощью одной из моделей оптимизации или на основе опыта принимаются безоговорочные решения по всей цепочке альтернатив дерева решений\* и составляется бюджетная программа, обязательная для исполнения на всех уровнях управления предприятия. Этот способ бюджетирования обеспечивает координацию по центрам ответственности и реализуемость частных бюджетов всей системы. Такой подход приемлем в случае, если процесс внутрифирменного финансового планирования осуществляется при наличии полной информации о состоянии внешней и внутренней среды предприятия. Поскольку такое предположение об информации очень далеко от действительности, то при применении жесткого бюджетирования на практике обнаруживается слабое место: при появлении непредви-

\* Дерево решений – это графический метод, который показывает последовательность стратегических решений и предполагаемые последовательности при каждом возможном блоке обстоятельств [52, с. 110].

денных ситуаций сложно принимать более подходящие адаптивные решения, так как это нарушит всю цепочку последующих решений, ранее уже принятых.

Таким образом, жесткий или статичный бюджет соответствует нормальному уровню информационного обеспечения предприятия. Его применение наиболее эффективно для случая стабильной деятельности центров ответственности. Недостатком является ограниченная гибкость при возникновении неожиданных обстоятельств. Для ситуаций, связанных с разнообразной деятельностью и изменениями подходит *гибкий бюджет*.

В теории и практике бюджетирования принято считать гибкими бюджеты, которые обеспечивают возможность расчета размера статей затрат для разных уровней выручки в диапазоне возможных значений и определения отклонений бюджетных данных от фактических, вызванных изменением объема выручки по сравнению с первоначально заданными. Для корректного сравнения плановые и фактические показатели должны относиться к одному объему реализации. Другими словами, гибкий бюджет обеспечивает заинтересованных лиц прогнозными данными, скорректированными на изменения в уровне выпуска.

Однако при появлении нестабильных факторов и случайностей при работе предприятия, следует отметить наличие других ограничений, которые оказывают непосредственное влияние на изменение бюджетных показателей. Поэтому существенно меняется смысл, вкладываемый в понятие «гибкое бюджетирование».

Гибкое бюджетирование особенно подходит к ситуациям риска и неопределенности. Процесс гибкого многопериодного бюджетирования можно отразить в форме дерева решений, охватывающего своими разветвлениями все последующие решения (альтернативные частные бюджеты), которые могут быть реализованы со всеми их последствиями. Эластичность гибкого планирования состоит в том, что в начале бюджетного периода принимается определяющее решение по частным альтернативам, которые должны быть реализованы в первую очередь. Решения по более поздним периодам принимаются только условно, так что от периода к периоду в зависимости от складывающейся ситуации в очередной частный период можно выбрать один из возможных вариантов.

Несмотря на противоречия в определении функциональной роли жесткого и гибкого бюджетирования, в процессе применения они образуют диалектическое единство. Жесткое и гибкое бюджетирование являются составной частью единой системы внутрифирменного планирования. При формировании и реализации бюджетной программы эти методики переходят одна в другую, дополняют друг друга. Разработчикам предоставляется возможность с одной стороны осуществлять адаптацию гибких бюджетов в ответ на изменения условий хозяйствования, с другой стороны – устанавливать жесткие ограничения. Если показатели достигнутые в результате внесенных изменений утверждены, то они становятся жесткими рамками, отклонения от которых возможны лишь с небольшим процентом.

*То есть в каждом гибком бюджете имеются элементы жесткости (ограничения временные, финансовые, ресурсные и т.д.). Каждый жесткий бюд-*

*жет – основа гибкого управления при преобразованиях на предприятии.*

Использование при характеристике процесса бюджетирования критерия гибкости приводит нас к необходимости определения понятия «гибкое бюджетирование». Автором предлагается следующая формулировка.

**Гибкое бюджетирование – инструмент внутрифирменного планирования, позволяющий осуществлять выработку решений по оптимальному распределению ограниченных ресурсов между различными направлениями деятельности предприятия.**

Система гибкого бюджетирования предполагает адаптацию бюджетов в соответствии с изменяющимися условиями, позволяет сделать внутрифирменное финансовое и операционное планирование динамическим и ситуационным.

Система гибкого бюджетирования, являясь инструментом планирования, выполняет еще и контролирующую функцию. В начале периода бюджетная программа представляет собой план или стандарт, с помощью которого производится оценка целесообразности притока и оттока активов. На определенном этапе бюджет играет роль измерителя, позволяющего в процессе обратной связи сравнить полученные результаты с запланированными, выявить отклонения для обеспечения гибкости финансовой и производственной деятельности предприятия.

**Бюджетный контроль** – это проверка исполнения бюджетов со стороны разработчиков, менеджеров, анализ полученных результатов и отклонений, разработка и осуществление мероприятий по адаптации к ожидаемым или наступившим изменениям во внешней среде или на предприятии. Любое управленческое решение основывается на оценке, в которой бюджетирование и система контроля полностью взаимодействуют.

*В хозяйственной практике Республики Беларусь методика гибкого бюджетирования пока не находит применения. Предпосылкой для построения системы гибкого бюджетирования служит высокий уровень информированности о частных альтернативах, которые могут быть реализованы, о возможных ситуациях и вероятности их появления, о воздействии альтернатив, ограничениях и т.д. Кроме того, нужно иметь эффективный алгоритм формирования системы бюджетирования. Отсутствие на предприятиях современных управленческих и информационных технологий препятствует внедрению данной методики. Таким образом, возникает объективная необходимость пересмотра существующей системы внутрифирменного планирования на предприятиях с целью создания условий для функционирования системы гибкого бюджетирования.*

### **5.3. НЕОБХОДИМОСТЬ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ ПРИ САНАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

#### **5.3.1. ОСОБЕННОСТИ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ ПРИ САНАЦИИ**

В связи с кризисным положением многих белорусских предприятий особую актуальность приобретает проведение антикризисных мероприятий по оздоровлению как отдельных субъектов хозяйствования, так и экономики в целом. В

контексте рассматриваемой проблемы первоочередной задачей для экономически несостоятельных предприятий является предупреждение банкротства, улучшение финансового состояния, создание условий для их стабильной и эффективной хозяйственной (экономической) деятельности. Одним из важнейших инструментов антикризисного менеджмента является процедура санации, предусмотренная Законом РБ «Об экономической несостоятельности (банкротстве)». Указом Президента Республики Беларусь №508 от 12.11.2003 предусмотрена процедура досудебного оздоровления.

Досудебное оздоровление – меры по обеспечению стабильной и эффективной хозяйственной (экономической) деятельности юридических лиц и индивидуальных предпринимателей, а также по восстановлению их платежеспособности.

Санация – процедура конкурсного производства, осуществляемая для восстановления устойчивой платежеспособности предприятия и урегулирования взаимоотношений должника и кредиторов в установленные сроки.

Приведенные определения дают нам основание выделить две основополагающие цели оздоровления как на досудебном этапе, так и при судебной санации:

- восстановление устойчивой платежеспособности должника;
- урегулирование взаимоотношений должника и кредиторов в установленные сроки.

В соответствии с Законом РБ «Об экономической несостоятельности (банкротстве)», при наличии оснований для проведения санации управляющий должен разработать план санации, в котором будут предусматриваться меры по восстановлению платежеспособности должника и срок ее восстановления.

При разработке проекта санации возникает необходимость объективной оценки перспектив финансово-хозяйственной деятельности должника, определения оптимальной стратегии развития как эффективного инструмента обеспечения жизнеспособности и устойчивости предприятия. В связи с этим, следует отметить особую роль гибкого бюджетирования в системе антикризисного менеджмента, когда осуществляется поиск наиболее приемлемых вариантов эффективного управления в сложных ситуациях. На этапе формирования проекта санации бюджетирование является инструментом, с помощью которого определяется возможность решения поставленных задач: восстановления платежеспособности и своевременного погашения кредиторской задолженности.

Бюджетная программа – инструмент, с помощью которого управляющий, судебные органы, кредиторы, инвесторы и другие пользователи могут оценить текущее и будущее финансовое состояние предприятия, достоверность и обоснованность планируемых мероприятий, а также проконтролировать процесс реализации бюджета. Разработка бюджетной программы является главным элементом проекта санации, так как позволяет получить оценку финансового положения в момент наступления сроков платежей. Наличие средств для ведения производственной деятельности, уплаты по обязательствам, срок которых наступает – гарантия продолжения успешной работы предприятия и поддержа-

ния его репутации. Если восстановление платежеспособности должника невозможно, начинается ликвидационное производство. Таким образом, оценка эффективности финансово-хозяйственной деятельности предприятия в перспективе, может служить основанием целесообразности проведения санации.

В момент возбуждения конкурсного производства бюджет представляет собой план или стандарт и выступает в качестве гаранта принятия судебного решения по введению санации. В процессе санации – играет роль измерителя, позволяющего в процессе обратной связи сравнить полученные результаты с запланированными, и выявить отклонения, для обеспечения гибкости финансовой и производственной деятельности предприятия.

**С учетом рассмотренных ранее принципов бюджетирования выделим некоторые особенности бюджетирования при санации:**

➤ **Вариантность.** Широко распространены системы бюджетирования, имеющие линейную структуру. В условиях санации предприятия целесообразно составлять варианты бюджетные программы. Они должны включать: «пессимистичный вариант», «оптимистичный вариант», «оптимальный вариант». В процессе санационных преобразований (поступление инвестиций, выделение новых центров ответственности и др.) не исключена возможность составления дополнительных бюджетов или корректировки уже имеющихся вариантов.

➤ **Классификация по срокам.** В западной практике долгосрочным считается бюджет, составленный на два года и более, а краткосрочным – на период не более одного года. В условиях экономического кризиса достоверность таких бюджетов невысока. Рационально считать краткосрочными бюджеты от 1 до 6 месяцев, долгосрочными – от 6 до 30 месяцев. Продолжительность бюджетного периода зависит от установленных судом сроков санации предприятия.

➤ **Гибкость.** Гибкий бюджет подразумевает наличие сценариев исполнения бюджета либо регламентированных изменений начальной бюджетной программы, вступающих в силу при наступлении определенных событий (появление инвестора, реализация части активов или их списание, выпуск новых видов продукции). Гибкий бюджет выгодно отличается от фиксированного в условиях неопределенности, так как позволяет оперативно вносить изменения в бюджетную программу предприятия. Анализ причин отклонений от бюджетов создает обратную связь в управлении. Гибкое бюджетирование предоставляет возможность оперативно корректировать бюджеты при изменении внешних условий, оценивать эффективность работы по всем направлениям, выявлять проблемные участки и принимать своевременные корректирующие меры.

Необходимость применения методики гибкого бюджетирования в условиях санации вызвана рядом причин:

**1. Ограниченность временного интервала, установленного судом для санации предприятия-должника.** Бюджетирование используется в качестве инструмента для разработки и реализации мер по восстановлению платежеспособности и конкурентных преимуществ предприятия на рынке. Антикризисному управляющему предоставляется возможность тщательно продумать и сформулировать стратегию и тактику управленческих действий на период сана-

ции, а значит избежать в определенной степени серьезных ошибок при реформировании предприятия.

**2. Ограниченность материальных и трудовых ресурсов.** Отсутствие (недостаточность) оборотных средств не позволяет осуществлять закупку сырья, материалов, топливно-энергетических ресурсов в необходимом количестве. Другая проблема заключается в наличии неликвидных материальных запасов, которые не используются в производственном процессе. Кризисное состояние предприятия характеризуется также недостаточностью квалифицированных работников.

**3. Ограничения по сбыту.** В ряде случаев проблемы со сбытом продукции приводят предприятие к финансовому кризису и кризису неплатежеспособности. В период санации выпуск неконкурентоспособной продукции лишь усугубит ситуацию. Возникает объективная потребность изучения рынка, проведения маркетинговых исследований для составления прогноза реализации. Многовариантные расчеты, осуществляемые при формировании бюджетной программы, позволяют определить целесообразность выпуска различных видов продукции. Прогнозирование сбыта является отправной точкой бюджетирования.

**4. Ограниченность финансовых источников.** Из-за невозможности в срок рассчитаться по возникающим обязательствам, у предприятия-должника ограничены возможности привлечения заемных средств.

**5. Технологические ограничения.** Наличие находящихся в неудовлетворительном состоянии, устаревших морально и физически основных фондов не позволяет осуществлять производственную деятельность в соответствии с технологическими нормами. Это отражается на качестве продукции и на ее конкурентоспособности.

**6. Наличие просроченной кредиторской задолженности.** Если в результате разработки бюджетной программы у предприятия-должника не имеется возможности погасить кредиторскую задолженность по окончании срока санации, то проведение санационных мероприятий нецелесообразно. Должна быть применена процедура ликвидации.

**7. Наличие социальных ограничений на сокращение количества рабочих мест** (по градообразующим предприятиям). На антикризисного управляющего возлагаются дополнительные обязательства по сохранению рабочих мест. Необходимо найти возможности для осуществления деятельности предприятия в дальнейшем, тем самым сохранить уже имеющиеся рабочие места и по возможности создать новые. При этом, установленный срок санации может быть продлен, что влечет за собой негативные последствия для кредиторов.

**8. Необходимость привлечения инвестиций в производство.** Инвестор должен представлять стратегию и тактику развития предприятия. Он не станет вкладывать финансовые средства, не имея уверенности в эффективности инвестиций и коммерческой привлекательности предприятия.

*Использование методики гибкого бюджетирования в процессе санации предприятия позволяет осуществлять выработку решений по оптимальному распределению ограниченных ресурсов между различными направлениями ра-*

*бот. Применение программно-целевых подходов в технологиях разработки и реализации управленческих решений обеспечивает своевременное ситуационное реагирование на возникающие проблемы. Путем моделирования определенного набора имеющихся ресурсов предоставляется возможность выбрать приемлемый вариант эффективного развития предприятия-должника.*

Результатом бюджетирования является технология формирования общего плана развития предприятия-должника, которая представляет собой целостную систему сбора и обработки информации, получаемой из внутренней и внешней среды, расчетов основных и вспомогательных показателей экономического состояния предприятия, контроля за их выполнением на основе экономико-математических моделей и технологий на всех этапах реализации бюджета [14, с. 205].

### 5.3.2. ФУНКЦИОНИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Функционирование системы бюджетирования на предприятиях протекает в условиях экономической нестабильности и отсутствия четких перспектив развития. Нередко внедрение бюджетирования производят на предприятиях, где отсутствует система управленческого учета, что приводит к дополнительным временным и финансовым затратам. Поэтому данный процесс должен прежде всего иметь организационное, информационное и кадровое обеспечение, а также возможность оперативного проведения аналитических процедур.

Формирование, внедрение и функционирование системы бюджетирования на предприятиях, находящихся в процессе оздоровления, в первую очередь должно быть направлено на повышение эффективности процессов управления. Процедура санации сопровождается наличием различного рода ограничивающих факторов, как экономических, юридических, так и социальных. Некоторые специалисты называют их симптомами неуправляемости бизнеса. В ходе исследования данной проблемы нами отмечены следующие негативные факторы в управлении:

➢ Несогласованность действий менеджеров и/или наличие централизма в управлении предприятием. Основная характерная черта рассматриваемой проблемы – отсутствие сплоченной команды в высшем управленческом звене. Этот фактор оказывает негативное влияние на обеспечение своевременного ситуационного реагирования на возникающие проблемы в кризисных ситуациях.

➢ Центробежные тенденции внутри коллектива. Каждый менеджер любого уровня управления уклоняется от ответственности, избегает самостоятельно принимать управленческие решения. Отсутствие у работников мотивации, терпения, уверенности, несовпадение интересов приводит к уходу отдельных членов группы, а в отдельных случаях и к разрушению всей структуры. Однако с назначением антикризисного управляющего образуются центростремительные тенденции, начинается усиление интеграционных процессов, позволяющих концентрировать усилия и более эффективно использовать потенциал коллектива.

➤ Несогласованность разработанных на предприятии стратегических и оперативных планов. Существующая система текущего планирования не отличается гибкостью и адаптивностью.

➤ Отсутствие деления предприятия на сегменты – центры ответственности, которые отвечают за определенный участок работ. По этой причине представляет сложность оценка автономной эффективности отдельных центров ответственности. Проблематичным оказывается осуществление контрольных действий без четкого разграничения полномочий и ответственности.

➤ Несопоставимость информации. Предоставляемая бухгалтерская информация ориентирована в основном на запросы налоговых и контролирующих органов. Управленческая информация либо отсутствует, либо существует в разных измерительных системах и несопоставима.

Бюджетирование в условиях санации представляет собой систему тотального оперативного планирования и контроля целей, потенциала предприятия, предусматривает мероприятия по достижению платежеспособности. Внедрение системы бюджетирования приводит к координации управленческих процессов предприятия посредством следующих мероприятий:

- формирования организационной структуры, определяющей функции и обязанности руководителей бюджетных центров;
- четкой структуризации всех организационных и технологических процессов на предприятии;
- совершенствования учетной системы, поскольку из нее поступают данные для сопоставления бюджетных данных с фактическими результатами;
- установления правил движения информации (документов, регистров), которая отражает хозяйственную деятельность предприятия в целом и ее подразделений;
- автоматизации информационных потоков и операций, что позволит существенно повысить оперативность планирования.

#### *Основные этапы бюджетирования*

Основой процесса бюджетирования является непрерывное взаимодействие главных функций управления: планирования (стратегического, тактического, оперативного), анализа и контроля. Система бюджетирования представляет собой определенную последовательность этапов и алгоритмов, имеющих между собой прямые и обратные связи. *Разработка бюджетной программы* – совокупность непрерывных взаимосвязанных процессов, реализация которых происходит в следующем порядке: анализ, моделирование и выбор оптимального варианта действий для предприятия, а затем контроль и регулирование отклонений.

Специалисты в области бюджетного управления [10, 14] выделяют следующие основные этапы бюджетирования (рис. 5.6):

- разработка бюджетной программы;
- утверждение бюджетной программы;

- реализация (исполнение) бюджетной программы;
- контроль исполнения бюджетной программы.

Каждый из рассмотренных этапов состоит из определенной последовательности действий, реализуемых при формировании бюджетной программы. Назовем указанные действия *алгоритмом бюджетирования*. Алгоритм бюджетирования включает следующие взаимосвязанные стадии:

*1. Постановка проблемы и сбор исходной информации.* На данном этапе производится оценка эффективности деятельности предприятия в предшествующем периоде, выявляются «проблемные» направления бизнеса, проводится мониторинг внешней и внутренней среды, осуществляется поиск исходной информации для бюджетирования.

*2. Анализ и обобщение собранной информации.* В связи с тем, что подготовка решений осуществляется в условиях неопределенности и неполноты информации, необходимо проанализировать накопленные сведения с целью оценки обоснованности их использования для бюджетирования. Информация обобщается и структурируется в зависимости от степени ее значимости.

*3. Формулировка целей и задач деятельности предприятия на бюджетный период\*.* Аналитическая оценка собранной информации обеспечивает основу для планирования действий, направленных на перспективу. Необходимо определить цели и задачи деятельности предприятия в будущем периоде в соответствии со стратегическим планом развития. Цели должны иметь конкретные формулировки и количественные характеристики, по которым можно будет судить о степени их достижения.

Следует отметить, что для предприятий, находящихся в процессе санации, период бюджетирования ограничен сроком санации, а стратегия развития и цели деятельности определяются в плане санации, разрабатываемом управляющим (временным управляющим).

*4. Формирование целевых показателей и ограничений.* Целевые показатели определяют в качественном, количественном и стоимостном выражении цели, которые ставит руководство предприятия на бюджетный период. Относительно этих целевых показателей планируются структура расходов и доходов предприятия, принимаются необходимые управленческие решения. Также необходимо определить возможные ограничения, способные воспрепятствовать выполнению поставленных задач. В общем случае к ограничениям могут относиться: неадекватность средств; недостаточное число работников, имеющих требуемую квалификацию и опыт; неспособность закупить ресурсы по приемлемым ценам; потребность в технологиях; конкуренция; законодательные и налоговые ограничения и т.д. Перечень санационных ограничений рассмотрен нами ранее.

---

\* Бюджетный период –временной интервал, на который формируется бюджетная программа.



Рис. 5.6. Этапы и алгоритм бюджетирования  
 [Источник: 14, с. 207 с доработкой автора]

5. *Выявление полного перечня альтернатив.* На данном этапе разработчики сталкиваются с проблемой принятия решения. Она имеет место, когда при определенном состоянии внешней и внутренней среды имеется несколько альтернатив действия. Разработчикам необходимо определить, проанализировать и оценить возможные альтернативы на предмет того, насколько они способствуют достижению целей и целевых показателей предприятия. В результате должны быть выбраны наилучшие варианты показателей бюджетов, обеспечивающие реализацию поставленных задач.

\* Альтернатива является одним из возможных, независимым от других, способом действий для достижения поставленной цели. Временная очередность альтернатив может быть представлена в форме дерева решений. [52, с. 86]

*6. Выбор допустимых вариантов бюджетов.* Альтернативы, выявленные на предыдущем этапе, необходимо пропустить через фильтр имеющихся ограничений (ресурсных, юридических, социальных и др.). На основании проведенной работы составляются варианты бюджетов, удовлетворяющие всем ограничениям. Проводится детальный анализ этих бюджетов с точки зрения достижения поставленных целей, затрат ресурсов, соответствия конкретным условиям реализации альтернатив. Конечным результатом работы является вынесение суждения о предпочтительности конкретного варианта каждого бюджета. Отметим, что повысить эффективность бюджетирования можно за счет построения бюджетов по нескольким сценариям: оптимистичному, пессимистичному и др.

*7. Формирование предварительного проекта бюджетной программы, состоящей из оптимальных вариантов бюджетов.* Все локальные бюджеты на основе специальной методики интегрируются в единую финансовую модель предприятия – бюджетную программу. Бюджетная программа представляет собой комплексную систему взаимосвязанных бюджетов, сгруппированных в определенной последовательности, объединенных в соответствии с функциональной ролью в системе финансового управления предприятием. В рамках системы гибкого бюджетирования предполагается проведение многовариантных расчетов при формировании предварительного проекта бюджетной программы.

*8. Оценка и обсуждение проекта бюджетной программы.* Проект бюджетной программы должен быть представлен на обсуждение менеджерам предприятия. По мере обсуждения выявляются проблемные позиции: дополнительно возникшие ограничения, несоответствия, несовпадение интересов центров ответственности и другие.

*9. Корректировка и регулирование бюджетов.* Если на предыдущем этапе выявлена необходимость корректировки, необходимо внести в локальные бюджеты изменения, произвести регулирование бюджетной программы, после чего вынести ее на обсуждение снова.

*10. Утверждение базовой бюджетной программы.* После согласования на всех уровнях управления проект бюджетной программы утверждается в качестве базового. При санации базовая бюджетная программа включается в план санации или служит основанием для проведения оздоровительных мероприятий.

*11. Распределение обязанностей и ответственности исполнителей бюджетов.* Для того, чтобы бюджетная программа стала эффективным и полезным инструментом, ее должны понимать и на функциональном уровне, т.е. исполнители. После утверждения локальные бюджеты направляют руководителям центров ответственности для исполнения с указанием обязанностей и ответственности за расходы или привлечение средств.

*12. Комплексное обеспечение работ по исполнению бюджетов.* После утверждения заданий для центров ответственности начинается этап реализации поставленных задач. Привлекается необходимое количество ресурсов и они распределяются по направлениям, предусмотренным бюджетом.

*13. Оценка и анализ отклонений фактических и бюджетных показате-*

лей. Любое управленческое решение основывается на оценке, в которой бюджетирование и система контроля полностью взаимодействуют. На данном этапе бюджет играет роль измерителя, позволяющего в процессе обратной связи сравнить полученные результаты с запланированными, выявить отклонения, обеспечивая гибкость финансовой и производственной деятельности предприятия. Осуществление текущих проверок исполнения бюджетов со стороны разработчиков, менеджеров центров ответственности – обязательный элемент бюджетирования. При санации мониторинг формирования и исполнения бюджетной программы осуществляет управляющий, собственник, руководство и другие заинтересованные стороны.

*14.Корректировка отдельных статей бюджетной программы.* По результатам анализа полученных результатов и отклонений, разрабатываются и осуществляются мероприятия по адаптации к ожидаемым или наступившим изменениям во внешней среде или на предприятии.

*15.Принятие решения о пересмотре базовой бюджетной программы.* Если выявленные отклонения выходят за границы допустимых значений, бюджетная программа подвергается пересмотру и существенным изменениям. В условиях санации вероятность изменения бюджетной программы возрастает. Это связано с многогранностью санационных процедур и нестандартностью принимаемых решений при преобразованиях.

Процесс бюджетирования является основным инструментом системы внутрифирменного финансового планирования и контроля. Бюджеты могут быть сгруппированы в соответствии со специфическими потребностями каждого конкретного предприятия. Приведенный алгоритм бюджетирования, адаптированный для потребностей конкретного предприятия позволяет:

- осуществлять оперативное планирование финансово-хозяйственной деятельности,
- своевременно обнаруживать проблемные области в управлении, используя инструменты многовариантного анализа,
- оперативно производить расчет экономических последствий при возможных отклонениях от намеченного плана при помощи финансовых моделей и принять эффективное управленческое решение,
- скоординировать работу центров ответственности на достижение поставленной цели.

В мировой практике различают два основных метода бюджетирования – сверху-вниз (top-down) и снизу-вверх (bottom-up). При бюджетировании сверху-вниз бюджет строится исходя из целей и ограничений, поставленных руководством предприятия, на основе которых происходит распределение ресурсов. Технологически это происходит следующим образом: первоначально формируются бюджетные цели в целом для предприятия, затем на их основе формируются бюджеты крупных центров ответственности, которые в свою очередь также делятся на менее крупные бюджеты и т.д. Недостатком данного метода являются высокие затраты на исследования рыночных тенденций, разработку стратегии и построение реалистичного прогноза. Централизованное планирование

деятельности не в состоянии учесть всех особенностей каждого отдельного подразделения, участка работ. Такой метод является популярным среди крупных компаний в развитых странах.

Бюджетирование снизу-вверх предполагает учет и оформление бюджетов отдельных подразделений, которые после утверждения ложатся в основу бюджетов более крупных структур, а затем всего предприятия. Технологически это происходит путем сбора и обработки бюджетной информации от исполнителей и руководителей нижнего уровня до руководителей более крупных центров ответственности и, в конечном, итоге для руководителей предприятия.

С точки зрения авторов, наиболее приемлемой методикой формирования бюджетной программы для предприятия-должника является комплексная методика, позволяющая совмещать оба метода бюджетирования. При разработке проекта санации управляющий дает запрос на сбор первичной информации для базовой бюджетной программы, что дает основу для бюджетирования снизу-вверх, однако затем сам приводит данные бюджетов в соответствие с целями санации. Управляющий дает ориентиры, указания, принимает решения, формирует базовую бюджетную программу, исполнителями которой являются работники предприятия-должника – это и есть бюджетирование сверху-вниз.

Особенностью внедрения методики бюджетирования на предприятиях, находящихся в процессе санации, является то, что бюджетная программа начинает разрабатываться с нуля (в практике бюджетирования этот метод получил название zero based budget). Это предполагает проведение полномасштабного исследования всех сфер деятельности предприятия, что представляет определенную сложность для управляющего и его команды. Процесс внедрения бюджетирования для таких предприятий должен быть стандартизирован с помощью бюджетных форм, инструкций и процедур.

Таким образом, система и алгоритм бюджетирования требуют дальнейшей доработки до методологических рекомендаций, обеспечивающих внедрение данного элемента финансового менеджмента в практику плановой работы отечественных предприятий в условиях проведения санационных преобразований.

## ВЫВОДЫ

- Эволюция бюджетирования обоснована необходимостью решения задач эффективного распределения ограниченных ресурсов (факторов производства) как на уровне государства (макроуровне), так и на уровне предприятия (микроуровне).
- Бюджетирование, являясь основным инструментом гибкого управления финансами предприятия, позволяет в каждый момент времени знать ограничения деятельности, тем самым обеспечивает адаптацию предприятия к условиям неопределенности.
- Главная цель бюджетирования – повышение эффективности управления ресурсами предприятия и обеспечение его финансовой устойчивости пу-

тем координации различных функциональных областей деятельности (сбыт, снабжение, производство, инвестиции, финансы).

- Система гибкого бюджетирования предназначена для ситуаций, связанных с непредвиденными изменениями в деятельности предприятий.
- Бюджетирование в условиях санации представляет собой систему всеобщего оперативного планирования и контроля достижения целей, потенциала предприятия, предусматривает мероприятия по достижению платежеспособности.
- Разработка бюджетной программы является главным элементом проекта санации, так как позволяет получить оценку финансового положения к моменту возврата платежей кредиторам.