

Д. В. Кислицин
аспирант кафедры
Финансового менеджмента
(АлтГТУ, г. Барнаул)

ВЛИЯНИЕ ВЫБРАННОЙ МЕТОДИКИ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ НА ДОСТОВЕРНОСТЬ ЗАПЛАНИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

Для многих российских компаний бюджетирование – явление уже не новое и не редкое, хотя проблем с полноценным бюджетированием еще хватает. Причиной грубого несоответствия запланированного бюджета с реальными показателями может стать неверно выбранная методика бюджетирования. Именно от правильно выбранной методики бюджетирования во многом зависит сбалансированность и точность бюджета.

На сегодняшний день существует множество методик составления бюджетов. Остановимся на тех из них, которые по моему мнению являются наиболее распространенными.

Метод гибкого бюджета. Отчетность составляется не в абсолютных цифрах, а в процентах от объема сбыта. Достоинство этого подхода в том, что если деловая обстановка на фирме нестабильна, закладывать в бюджет процент от объема сбыта часто оказывается проще. Риск же заключается в том, что при таком подходе вы не чувствуете насущной необходимости уделять своему бизнесу самое пристальное внимание.

Метод построчного бюджета. Представляет собой длинный перечень позиций, причем оценка проводится по каждому пункту в отдельности. Если фирма невелика и перечень короткий, все хорошо, в противном случае, наоборот, плохо. Контроль за исполнением такого бюджета чрезвычайно затруднен.

Метод бюджета нуля. Планировать с нуля (исключительно в зависимости от нужд на данный момент без опоры на былой опыт, т. е. с нулевого баланса) означает, как правило, вырабатывать отдельный бюджет для каждого уровня деятельности. Целью такого планирования является оптимизация сметы накладных расходов. В результате менеджеры выстраивают в порядке приоритета пакеты решений и про-

водят границу финансирования, отсекая пакеты, которые не удовлетворяют установленным приоритетным требованиям.

Метод рекурсивного бюджета. В отличие от предыдущего случая при выработке этого бюджета исходят из показателей прошлого года; рост продаж и затрат рассматривают в процентах от прошлогодних данных. Такой подход практикуется, когда не хватает времени на доскональные изыскания. Риск же в том, что можно проглядеть долгосрочные тенденции.

Метод фондового бюджета. Согласно данному подходу расходы планируются по самым широким категориям. Скажем, предприниматель может решить потратить деньги на рекламу, точно не зная, о запуске каких проектов идет речь; или фирма может запланировать дискреционный фонд в расчете на непредвиденные благоприятные обстоятельства.

Метод прироста. Данная методика подразумевает следующий подход: в основу составления бюджета на предстоящий период закладываются данные о достигнутых ранее уровнях дохода и затрат. Затем эти данные перерабатываются с учетом ожидаемых цен, а также изменений объема или характера предпринимаемой деятельности. Таким образом, бюджеты подготавливаются на базе прироста затрат и доходов от достигнутого уровня деятельности.

Метод нулевого базиса. Данная методика позволяет подготовить бюджет затрат для определенной сферы деятельности при минимальном уровне производства, а затем определить оформив решение в виде отдельного документа, затраты и выгоды от дополнительного прироста деятельности.

Суть метода в том, что каждый из видов деятельности, осуществляемый в рамках центра финансовой ответственности или же структурного подразделения, в начале года должен доказать свое право на дальнейшее существование путем обоснования будущей экономической эффективности выделяемых средств. В результате руководство получает информацию, позволяющую лучше определить приоритеты.

Метод «мозаичного» бюджетирования. В основе данного подхода лежит обособленный расчет бюджетных статей отдельными подразделениями (отдел продаж, например, рассчитывает величину доходов от продаж, бухгалтерия — величину расходов на выплату заработной платы, отдел снабжения — величину расходов на закупки производственного сырья и материалов, административные закупки и т. д.) с последующим сведением в консолидированный бюджет.

Метод линейного планирования на основе ключевых исходных показателей. Суть метода состоит в следующем: ключевым бюджетным показателем является величина продаж, и далее нисходящим линейным способом последовательно рассчитываются: величина затрат на сырье и материалы, зарплата производственного персонала, накладные общепроизводственные и административные расходы, затраты на маркетинг и рекламу. В результате рассчитываются производные бюджетные показатели: доход, бюджетная прибыль до налогообложения, чистая прибыль.

Метод Profit-Target системы. Данная методика заключается в расчете бюджетных показателей с использованием математического моделирования на основе установленных значений целевых показателей. Чаще всего таким показателем является величина чистой прибыли. Величина не прямых затрат рассчитывается на основании утвержденных нормативов расходов в привязке к количеству работников, календарных дней в периоде планирования, особенностей географического расположения подразделений и т. д. Соответственно, нисходящим методом рассчитываются показатели доходов и расходов по всем видам деятельности (продуктам или подразделениям). Такая модель планирования является очень гибкой, поскольку позволяет вносить изменения в расчет плановых показателей на любом этапе и при необходимости производить коррекцию остальных параметров бюджета.

Поскольку процесс планирования бюджетов предприятий, входящих в состав финансово-промышленного холдинга, должен происходить децентрализованно с координацией из центра, то наиболее целесообразным видится использование для бизнес-единиц, являющихся по своему экономическому предназначению центрами получения прибыли или маржинального дохода, — profit-target системы, а для центров затрат — комбинированного метода линейного планирования с установлением предельной величины конечного финансового результата. То есть необходимо ограничить предельную сумму финансирования такого объекта по итогам бюджетного периода, получив при этом полное бюджетное описание направлений расходования средств с максимальной детализацией.

Детальное изучение вышеизложенных методик, позволило выявить положительные и отрицательные стороны каждой из них (таблица 1).

Таблица 1 – Достоинства и недостатки методик составления бюджетов

Методика составления бюджета	Достоинства	Недостатки
Метод гибкого бюджета.	При нестабильности деловой обстановки на фирме, закладывать в бюджет процент от объема сбыта часто оказывается проще.	При таком подходе не чувствуется насущной необходимости уделять своему бизнесу самое пристальное внимание.
Метод построчного бюджета.	Идеально подходит для небольших фирм.	Для крупных компаний слишком трудоемкий, поскольку в нем скрупулезно расписаны все аспекты деятельности. Контроль за исполнением бюджета затруднен.
Метод бюджет нуля.	Позволяет выстраивать в порядке приоритета пакеты решений и проводить границу финансирования, отсекая пакеты, которые не удовлетворяют установленным приоритетным требованиям.	Излишне бюрократичный.
Метод рекурсивного бюджета.	Можно использовать при нехватке времени на доскональные изыскания.	Есть риск упустить из виду долгосрочные тенденции.
Метод фондового бюджета.	Простота планирования.	Не проводится оценка отдельных решений и их возможного воздействия на фирму.
Метод прироста.	Простота расчета. Возможно доведение до автоматизма.	Неэффективные решения, «заложенные» на достигнутом уровне, переходят в бюджеты будущих периодов.
Метод нулевого базиса.	Позволяет избавиться от ненужных статей затрат в начале составления бюджета.	Требует больших затрат времени.
Метод «мозаичного» бюджетирования.	Все статьи бюджета изначально разделены по центрам ответственности.	Низкая достоверность полученных показателей, затрудняющая их использование в качестве инструмента прогнозирования и объясняемая отсутствием системности и целостности расчетов.

Продолжение таблицы 1

Метод линейного бюджетирования.	Относительная простота внедрения, последовательный порядок расчета зависимых показателей, низкие требования к информационной системе. Эффективен только для отдельных небольших предприятий	Ни в коем случае не рекомендуется для внедрения в финансово-промышленных холдингах ввиду крайне низкой потребительской стоимости как финансового управленческого инструмента. Ведь, по сути, такая линейность, во-первых, опирается не на приоритетный показатель прибыли, а на второстепенный показатель величины продаж товаров или услуг, во-вторых, не оставляет возможностей для анализа до полного прохождения бюджетного цикла.
Метод «Profit-Target».	Данная методика является очень гибкой, поскольку позволяет вносить изменения в расчет плановых показателей на любом этапе и при необходимости производить коррекцию остальных параметров бюджета.	Для крупных финансово-промышленных холдингов одного Profit-Target бывает недостаточно. Необходимо комбинировать с линейным методом.

Выбор того или иного метода разработки бюджетов определяется исходя из специфики деятельности, объемов производства и реализации, целей и задач деятельности предприятия, масштабов как деятельности, так и самого предприятия. Во многом выбор методики бюджетирования зависит от организационной и финансовой структуры предприятия. Также, при выборе методики бюджетирования важно учитывать, какой принцип бюджетирования будет применяться на предприятии: «сверху вниз» или «снизу вверх». В первом случае все бюджеты составляются на высшем уровне управления и их результаты доводятся до структурных подразделений компании. Во втором – структурные подразделения сами готовят свои бюджеты, а в компании осуществляется их обработка и консолидация. Именно от правильного выбора методики составления бюджета зависит достоверность запланированных показателей.