

Халитова А.Д.,

студент,

4 курс, факультет трансферных специальностей

Экономическая безопасность

Ульяновский государственный университет

Россия, г. Ульяновск

Кочергина Е.А.,

студент,

4 курс, факультет трансферных специальностей

Экономическая безопасность

Ульяновский государственный университет

Россия, г. Ульяновск

ОСНОВНЫЕ МЕТОДИКИ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ ДОХОДОВ И РАСХОДОВ ОРГАНИЗАЦИИ

Аннотация: В статье рассматривается бюджетирование как ключевой инструмент формирования информации о будущем финансово-экономическом состоянии организации. Проанализированы современные методики бюджетирования доходов и расходов. Показано, что выбор конкретной методики зависит от организационной структуры, уровня развития управленческого учета и условий внешней среды. Сделан вывод о значимости современных подходов бюджетирования для обеспечения устойчивого развития организаций в условиях изменяющейся бизнес-среды.

Ключевые слова: бюджетирование, бюджет, методики бюджетирования, Beyond Budgeting, бюджетирование с нуля.

Annotation: The article considers budgeting as a key tool for generating information about the future financial and economic condition of an organization.

Modern methods of budgeting income and expenses are analyzed. It is shown that the choice of a specific methodology depends on the organizational structure, the level of development of management accounting and environmental conditions. The conclusion is made about the importance of modern budgeting approaches to ensure the sustainable development of organizations in a changing business environment.

Keywords: *budgeting, budget, budgeting techniques, Beyond Budgeting, budgeting from scratch.*

Одна из ключевых функций бюджетирования – формирование информационного свода, отражающей будущее финансово-экономическое состояние хозяйствующего субъекта в различных временных промежутках (месяц, квартал, год и т.д.). На основании сформированных данных осуществляется углублённый анализ, результаты которого позволяют оценить предполагаемую эффективность деятельности организации, определить уровень её деловой активности, финансовой устойчивости и иных значимых показателей, характеризующих перспективное развитие предприятия.

Целью бюджетирования является описание будущего состояния организации в экономических показателях таким образом, чтобы рационально обеспечить достижение приоритетных задач этой организации.

Эффективное бюджетирование доходов и расходов выступает ключевым элементом управления финансово-хозяйственной деятельностью организации, определяя ее направление стратегических решений. Современная практика демонстрирует значительное разнообразие методик формирования бюджетов, каждая из которых обладает определёнными преимуществами и недостатками.

Выбор метода зависит от организационной структуры предприятия, уровня развития управленческого учета, степени децентрализации

управления и характера внешней среды. В научной литературе отмечается, что совершенствование методик бюджетирования является одной из приоритетных задач российских организаций, стремящихся обеспечить устойчивость и адаптивность финансовой системы в условиях изменчивой бизнес-среды.

Далее представлены методики бюджетирования, предложенные Шешуковой Т.Г. Одной из наиболее распространённых методик является бюджетирование на основе выделения финансовой структуры. Данный подход предполагает формирование финансовой структуры организации в виде иерархии Центра финансовой ответственности (ЦФО), что позволяет разделить ответственность между подразделениями и обеспечивать контроль над доходами и расходами каждого звена. Руководство каждого ЦФО обладает большей автономностью при принятии решений, что позволяет улучшить качество решений и сосредоточиться на достижении показателей работы ЦФО. [3, с. 267]

Несмотря на широкое использование данной методики для целей бюджетирования, она связана с определенными трудностями (как правило, организационного порядка).

Основная трудность заключается в четком распределении функциональных обязанностей между подразделениями с жесткой фиксацией границ финансовой ответственности, а также их прав и обязанностей. Обычно финансовое структурирование компании производится на базе ее организационной структуры и позволяет навести порядок в этой организационной структуре и сделать ее более управляемой. [1, с. 774]

При использовании бюджетирования на основе бизнес-процессов (Activity-Based Budgeting, АBB-бюджетирование) организация рассматривается как совокупность бизнес-процессов, для каждого из которых формируется отдельный бюджет.

Сущность метода заключается в анализе деятельности предприятия и последующем подробном рассмотрении и изучении тех ее аспектов, которые связаны с затратами. Метод АBB-бюджетирования позволяет более точно определить доходы и расходы, связанные с каждым процессом, а также улучшить контроль над ними, что необходимо для предприятий, стремящихся к повышению уровня развития и эффективности управления.

Применение методики АBB в большей степени оправдывает себя при долгосрочном планировании, поскольку именно в долгосрочном периоде может быть изменено количество используемых ресурсов.

Трудовые договоры и оборудование, офисные площади - все эти ресурсы, как правило, не могут быть изменены в течение месяца, поэтому АBB помогает компании управлять в первую очередь стратегическими целями. [2, с. 211]

Бюджетирование с нуля (Zero-based Budgeting, или ZBB) представляет собой процесс формирования бюджета компании на основе первоначальных данных, без учета предыдущих бюджетов.

Процесс бюджетирования с нуля включает в себя определение всех статей доходов и расходов и установление целевых показателей. На основании полученных данных формируется первичный бюджет, который изменяется в ответ на колебания внешней и внутренней среды.

Отдельного внимания заслуживает методика «за гранью бюджетирования» (Beyond Budgeting), предполагающая отказ от жестких традиционных бюджетов и переход к гибкой системе управления. Данная концепция ориентирована на создание адаптивной модели распределения ресурсов, способной реагировать на изменяющиеся внешние условия.

Метод предусматривает децентрализацию управленческих решений, усиление автономии подразделений вместо фиксированных бюджетных ограничений. В научных работах отмечается, что такой подход обеспечивает адаптивность организации и способствует созданию современного

финансового механизма управления в условиях высоких темпов изменений бизнес-среды.

Шешукова Т.Г. также заостряет внимание на преимуществах и недостатках данных методик, оформляя их в таблицу для большей наглядности. Поэтому отобразить перечень сильных и слабых сторон в данном исследовании предлагается в форме таблицы (таблица 1).

Таблица 1.

Преимущества и недостатки методов бюджетирования

Преимущества	Недостатки
<i>Бюджетирование на основе выделения финансовой структуры</i>	
Улучшение контроля над затратами: разделение предприятия на ЦФО позволяет контролировать расходы каждого подразделения, что позволяет выявить и устранить неэффективные затраты	Сложность и трудоемкость процесса бюджетирования
Повышение эффективности управления: бюджетирование на основе финансовой структуры позволяет определить наиболее прибыльные направления деятельности и перераспределить ресурсы между ЦФО для достижения максимальной прибыли	Необходимость наличия развитой системы управленческого учета
Мотивация сотрудников: поскольку каждый ЦФО имеет свой бюджет и ответственность за его выполнение, сотрудники становятся более мотивированными на достижение поставленных целей	Не подходит для компаний с высокой степенью неопределенности или быстро меняющимися рынками
Прозрачность и гибкость: бюджетирование на основе финансовой структуры делает процесс управления предприятием более прозрачным и понятным, а также позволяет быстро реагировать на изменения внешней среды	
<i>Бюджетирование на основе бизнес-процессов (АВВ-бюджетирование)</i>	
Более точное определение затрат и доходов: каждый процесс имеет свой бюджет, что позволяет точно определить, сколько денег требуется для его выполнения и сколько прибыли он приносит	Использование более сложной системы учета и планирования, что может быть проблематично для небольших компаний
Улучшение контроля: каждый процесс имеет своего менеджера, который отвечает за его выполнение и контролирует затраты, что позволяет более эффективно управлять ресурсами и снижать затраты	Высокие затраты на внедрение: для внедрения данного метода необходимо провести анализ процессов, разработать бюджеты и обучить сотрудников
<i>Бюджетирование на основе бизнес-процессов (АВВ-бюджетирование)</i>	

Мотивация сотрудников: менеджеры процессов заинтересованы в достижении поставленных целей, так как это влияет на их вознаграждение	
Гибкость: возможность быстро реагировать на изменения рынка и адаптировать стратегию компании	
Возможность применения данного метода бюджетирования к вспомогательным подразделениям предприятия, деятельность которых не связана с производством основной продукции	
<i>Бюджетирование с нуля (zero-based budgeting или ZBB)</i>	
Способствует формированию бюджета на основе актуальных данных, что может помочь в принятии более обоснованных решений	Менее эффективен для компаний с устоявшейся системой бюджетирования
Гибкость: возможность быстро реагировать на изменения рынка и адаптировать стратегию компании	Значительные временные и трудовые затраты на сбор и анализ данных
Способствует выявлению неэффективных или избыточных затрат	Рост количества ошибок из-за недостаточной информации или неправильных предположений
Стимулирует мотивацию сотрудников (децентрализованное бюджетирование)	
<i>За гранью бюджетирования (Beyond Budgeting)</i>	
Учитывает дополнительные факторы, которые могут влиять на бюджет, что может улучшить его точность и полезность	Увеличение сроков для реализации, так как необходимо учитывать больше факторов
Помогает компании лучше понять свою отрасль и конкурентов, что может привести к более эффективным стратегическим решениям	Усложнению процесса бюджетирования, что может затруднить его понимание и применение
Всегда может оценить инвестиционную перспективность своего бизнеса	Менее точный метод, чем традиционное бюджетирование, так как трудно точно оценить все возможные факторы
Оптимизация внутренних процессов, что способствует повышению эффективности работы	
Эффективно взаимодействует с персоналом, способствуя повышению профессионального уровня и укреплению лояльности	

Таблица дает понимание, что наиболее эффективная методика бюджетирования – это комбинирование различных методов, чтобы добиться лучших результатов. Так как методики подвергаются изменениям, а именно индивидуализируются под определенную структуру, цели и специфику производственного процесса конкретного предприятия. Комбинированные методы позволяют учесть множество различных факторов, которые могут повлиять на успешность бюджетного процесса.

Таким образом, внедрение и практическое применение современных методов бюджетирования позволяет объединить принципы бюджетного планирования с инструментами экономического анализа. Такое сочетание обеспечивает обоснованный и рациональный подход к оценке финансово-хозяйственных операций и, следовательно, способствует принятию взвешенных управленческих решений.

Использованные источники:

1) Кабирова, Р. Р. Методики бюджетирования / Р. Р Кабирова // Экономика и социум. 2015. – №2-2 (15). – С. 773-775.

2) Розенберг, Ю. А. Использование методики бюджетирования АВВ в современном менеджменте / Ю. А. Розенберг // Проблемы и перспективы современной науки. – 2015. – № 9. – С. 210-214.

3) Шешукова, Т. Г. Анализ методов бюджетирования на предприятии и особенности их внедрения / Т. Г. Шешукова, Е.Р. Мухина, А.К. Сагидуллин // Вестник ПНИПУ. Социально-экономические науки. 2024. №3. – С. 264-275.