

**К.В. Ростовцев,  
М.И. Казаков**

*Уральский государственный экономический университет  
(Екатеринбург, Российская Федерация)*

## **ПРОБЛЕМЫ ПРИМЕНЕНИЯ СИСТЕМЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ В УСЛОВИЯХ ВЫХОДА ИЗ КРИЗИСА И ПУТИ ИХ РЕШЕНИЯ**

Несмотря на наметившийся выход из кризиса, финансовое положение многих предприятий продолжает оставлять желать лучшего. При дороговизне кредитных ресурсов и значительно снижающемся объеме заказов развитие предприятия возможно лишь за счет высвобождения собственных средств. А это, в свою очередь, требует очень эффективного распределения ресурсов, разнесения затрат и максимальной оперативности принимаемых решений. Все эти проблемы могут быть довольно эффективно решены за счет внедрения системы бюджетирования.

Несмотря на необязательность планирования, своими действиями в рыночной экономике данное направление приобретает все больше сторонников, и даже фирмы малого бизнеса активно занимаются не только непосредственно планированием своих действий, но и выстраивают более серьезные схемы работ, в которых указываются непосредственные аспекты планирования, ответственные за выполнения плана лица, системы поощрений и взысканий, а также корректировки показателей.

Актуальной задачей в настоящее время является постановка системы управления расходами, которая направлена на установление и поддержание оптимального для данного вида деятельности уровня затрат в зависимости от ожидаемых финансовых результатов. Бюджет в этом случае является документом, определяющим ресурсные ограничения предприятия, поэтому при управлении на первый план выходит его затратная составляющая.

Бюджет предприятия всегда разрабатывается на определенный временной интервал, который называется бюджетным периодом. Правильный выбор продолжительности бюджетного периода является важным фактором эффективности бюджетного планирования предприятия.

Как правило, сводный бюджет организации составляется и утверждается на весь бюджетный период (обычно это один календарный год). Это объясняется тем, что за такой промежуток времени выравниваются сезонные колебания конъюнктуры. Индикативно, т.е. без утверждения в качестве системы целевых показателей и нормативов, обязательных к исполнению, некоторые показатели бюджетов могут устанавливаться и на более продолжительный период (три—пять лет). Кроме того, внутри бюджетного периода каждый из бюджетов имеет разбивку на подпериоды.

В процессе бюджетирования, как правило, разрабатывается статичный бюджет. Данный тип бюджета разрабатывается для одного объема продаж и, соответственно, производства. Основной недостаток статичного бюджета заключается в том, что при отклонении фактических объемов от планируемых показателей, что в сложившихся обстоятельствах является нормой, он не позволяет контролировать затраты, а значит, становится бесполезным или даже вредным, так как руководство и отдел продаж могут, ориентируясь на данные бюджета, выставить старые цены при снизившихся продажах, а следовательно, полученного маржинального дохода может не хватить на покрытие постоянных затрат, и предприятие рискует получить убытки (в данном случае мы не затрагиваем случаи, когда руководство специально не учитывает постоянные расходы с целью роста продаж и минимизации убытков).

Данные минусы бюджетирования могут быть довольно эффективно решены с помощью создания на предприятии гибкой системы бюджетирования, которая содержит варианты расчеты планируемых показателей, отражая различные версии развития в пределах определенного диапазона изменения объема производства. Основу гибкого бюджетирования составляют элементы анализа «затраты — выручка — прибыль», в первую очередь — деление издержек на постоянные и переменные. При отклонении объема производства от планируемого уровня выбирается (или рассчитывается дополнительно) тот вариант бюджета, который соответствует фактическому объему производства, а затем вычисляются отклонения фактических затрат от проектных и анализируются причины, их обусловившие (динамика цен, качество сырья, отклонения в технологическом процессе).

Гибкое бюджетирование позволяет автоматически подстраивать бюджет в соответствии с объемом производства в пределах релевантного интервала и контролировать затраты. Данный способ в условиях нестабильной конъюнктуры имеет заметное преимущество, так как позволяет организации быстро реагировать на колебания внешней среды и постоянно держать руководство в курсе прогнозируемого развития ситуации. И, как следствие, значительно повышает оперативность и обоснованность принятия управленческих решений.

Ряд организаций формируют так называемые обновляемые бюджеты. Изменения вносятся раз в полугодие или квартал. Создается прогноз доходов и расходов коммерческой организации на четыре квартала вперед и годовой бюджет на основе этих прогнозов. Ежемесячно аналитики осуществляют высокоточные оценки, чтобы удостовериться, что бюджет соответствует реальным доходам и расходам.

Для развития гибкой системы бюджетирования создаются сразу несколько вариантов бюджета с учетом различных вариантов развития внешней среды. Как правило, в данном случае рассчитываются три несвязанных бюджета, основанных на пессимистичном, оптимистичном и реалистичном подходах. А затем для дальнейшей работы выбирается

один из них, наиболее точно соответствующий движению внешней конъюнктуры.

Таким образом, можно констатировать, что создание бюджета на предприятии может дать ему значительное преимущество как в момент экономического кризиса, так и в начале стадии подъема, однако разработка бюджета должна исходить из фактической потребности, а не базироваться на необоснованном желании применить какую-либо из заданных шаблонных форм, не взирая на действительное положение вещей. Такой подход приведет лишь к трате значительного количества времени и ресурсов организации, не сказываясь на ее финансовых и хозяйственных результатах.

### *Литература*

*Блохин, К.М.* Технология анализа бюджета доходов и расходов организации / К.М. Блохин // Финанс. менеджмент. — 2008. — № 4.

Бюджетирование шаг за шагом / П. Боровиков [и др.]. — 2-е изд. — СПб.: Питер, 2010. — 418 с.

*Дрокин, А.* Модель учета риска в бюджетировании / А. Дрокин // Финанс. газ. — 2009. — 8 апр.

*Жарыгласова, Б.* Бюджетирование как основа информационного обеспечения внутреннего экономического контроля / Б. Жарыгласова, В. Савин // Финанс. газ. — 2009. — 28 янв.

*Кузнецов, Л.А.* Практические вопросы использования формализованной бюджетной модели для синтеза оптимального бюджетного плана / Л.А. Кузнецов, Н.П. Дорин // Финанс. менеджмент. — 2010. — № 3.

*Кузнецов, Л.А.* Формирование процедуры бюджетного планирования / Л.А. Кузнецов, Н.П. Дорин // Финанс. менеджмент. — 2009. — № 6.

*Кычанов, Б.И.* Финансовое планирование как элемент интегрированного планирования на предприятии / Б.И. Кычанов, Е.В. Храпова // Финанс. менеджмент. — 2008. — № 5.

*Марченкова, К.М.* Концепция адаптированного планирования и бюджетирования в компании / К.М. Марченкова // Экономика и упр. — 2009. — № 6.

*Мошкина, Д.* Стратегия развития на основе бюджетирования в условиях кризиса / Д. Мошкина // Финанс. газ. — 2009. — 25 февр.

*Николаев, И.* Как построить финансовую модель компании / И. Николаев // Финанс. директор. — 2009. — № 6.

*Попова, Л.В.* Бюджетирование на микро- и макроуровне / Л.В. Попова, В.А. Константинов. — М.: Дело и сервис, 2009 — 281 с.

*Хоуп, Д.* За гранью бюджетирования. Как руководителям вырваться из ловушки ежегодных планов / Д. Хоуп, Р. Фрейзер; пер. с англ. Р.В. Кашева. — М.: Вершина, 2007.