

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ

ОСОБЕННОСТИ ПРОЦЕССА БЮДЖЕТИРОВАНИЯ В КОНСАЛТИНГОВЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

*Безруков Д.А., аспирант, руководитель службы внутреннего аудита,
ООО «Юридическая фирма «ГЕМИКС»*

Аннотация: актуальной проблемой, которую необходимо решать предприятиям на современном этапе, является восстановление конкурентных позиций на мировых рынках. В этой ситуации возникает необходимость разработки и освоения более эффективных управленческих технологий. Одной из самых прогрессивных интегрированных управленческих технологий, которая способствует обеспечению рационального управления финансовыми результатами, движением денежных средств, активами и пассивами, совершенствованию информационной системы предприятия, организационных связей, анализа, контроля и регулированию деятельности предприятия, является бюджетирование. В международной практике хорошо зарекомендовала себя одна из них – бюджетирование. Существенными проблемами разработки и использования бюджетов на предприятиях считаются: недостаточный уровень информационного обеспечения, дублирование обязанностей между центрами ответственности, наличие инцидентов, которые возникают через распределение ресурсов между различными подразделениями, недостаточный уровень квалификации разработчиков бюджета. Это управление бизнесом, которое обеспечивает достижение стратегических целей с помощью бюджетов на основе сбалансированных финансовых показателей. Бюджетирование используется в ситуациях, когда руководители и собственники стремятся получить точную, оперативную и структурированную информацию о состоянии производства, когда возникает необходимость поиска путей построения рациональной структуры затрат, при реструктуризации предприятия. Цель этой работы состоит в показе бюджетирования как управленческой технологии и демонстрации операционной системы предприятия.

Ключевые слова: консалтинг, бухгалтерский учет, бюджетирование, структура, динамика

За годы реформирования экономики, внедрения рыночных отношений важное значение приобретает постоянное совершенствование управления производством. В период централизованной экономики действовали методы планирования прибыли, которые не оправдали себя в условиях формирования нового типа экономической системы, это привело к осложнению экономической ситуации. Новым экономическим условиям не соответствовала также и старая система планирования прибыли. Таким образом возник вопрос о разработке новой системы, которая будет учитывать цели и задачи предприятия в условиях рыночной экономики, помогающей осуществлять эффективную управленческую деятельность и достичь наибольшей выгоды функционирования такого предприятия. На многих предприятиях сегодня отсутствует эффективная система управления, что подтверждают показатели их деятельности.

Ненадлежащее выполнение основных задач и функций, а именно: отсутствие финансового анализа, оптимизационных работ связанных с улучшением структуры активов, пассивов и управления рисками, которые были возложены на финансовые службы предприятий – эти аспекты

являются причиной состояния в котором на промежутке многих лет оказывались отечественные предприятия – кризисного состояния. Проблема возникает, потому что на предприятии не установлены точные правила и рамки контроля, в действительности вся ответственность за финансовую работу возлагается на департамент бухгалтерии. Финансовые службы, которые имеют прямое отношение к функционированию предприятия часто отсутствуют, или задачи для них не прописаны в документах, регулирующих деятельность предприятия. Можем сделать вывод, в системе финансового управления мажущую роль играет финансовое планирование.

Позитивные тенденции в росте роли финансового планирования, ставшие происходить за последние несколько лет, показывают, что в условиях рыночной экономики все-таки необходим переход от общего к финансовому планированию, включающий в себя разработку бюджетов по центрам финансовой ответственности.

Бюджетирование – управленческая технология, которая позволяет разрабатывать и финансово обосновывать принятые управленческие решения.

Основным объектом бюджетирования является бизнес [10]. Консалтинговая организация в своей хозяйственной деятельности реализует несколько бизнесов, которые взаимосвязаны технически, технологически, организационно и финансово. Бюджетирование позволяет управлять финансовыми потоками как отдельного бизнеса, так и консалтинговой организации в целом [2].

Построение системы текущего бюджетирования организовано следующим образом [3]:

- разработка системы бюджетов консалтинговой организации и определение системы сбалансированных показателей;

- обоснование соответствия финансовой структуры консалтинговой организации организационной структуре. Определение центров ответственности;

- разработка системы ежемесячных бюджетов консалтинговой организации в соответствии с финансовой структурой;

- разработка системы контроля бюджетов на основе системы управления по отклонениям и определение механизма корректировки данных;

- разработка системы мотивации работников, согласно исполнению бюджетов и системы сбалансированных показателей.

В консалтинговых организациях существуют основные группы структурных подразделений – объекты бюджетирования, различающиеся технологией и организацией бюджетного процесса [8]:

- центры финансовой ответственности (ЦФО) – это структурное подразделение консалтинговой организации, которое полностью контролирует те или иные направления финансовой деятельности, самостоятельно принимает управленческие решения в рамках этих направлений несет полную ответственность за выполнение доведенных ему плановых финансовых задач;

- место возникновения затрат (МВЗ) – это структурные единицы, в которых происходит первоначальное потребление ресурсов и организуется планирование, нормирование и учет затрат с целью контроля и управления ими.

Бюджетирование, как правило, осуществляется в двух направлениях: «сверху вниз» – когда руководство доводит до структурных единиц целевые показатели и задачи, которые полагаются в основу их бюджетов, или же свои замечания относительно поданных под разделами предложений, и «снизу вверх», когда подразделения разрабатывают и подают на высший уровень руководства свои предложения и

разработанные бюджеты или же доработанные бюджетные планы после их предварительного рассмотрения высшими руководителями [1].

За организацию работы с бюджетами и финансовыми планами в консалтинговой организации несут ответственность отделы, которые составляют департамент по финансам [4]. Конкретные названия и состав отделов могут варьироваться в зависимости от особенностей конкретной консалтинговой организации, но их роль в системе бюджетирования остается неизменной – обеспечение составления точного бюджета [9].

Готовить проект бюджета может определенный сотрудник, назначенный руководителем ЦФО [5]. Ответственными за выполнение являются руководители разных уровней, в зависимости от вида бюджета. Все этапы планирования выполняются в соответствии с календарным планом [7]. Процесс бюджетирования является итеративным, и включает как этапы «сверху вниз», так и «снизу вверх» [6].

В связи с тем, что бюджет традиционно воспринимается как план деятельности, он должен быть согласован и утвержден. В результате этих действий он приобретает статус внутреннего нормативного документа, который согласно законодательству обязателен к выполнению. Бюджет возможно распределить, проанализировать по нескольким направлениям:

- реализация, контроль и оценка;

- планирование;

А также проанализировать по нескольким параметрам от негативного отношения к последствиям по реализации бюджета:

- бюрократия;

- бескультура, жесткость, историчность и другие.

Сам процесс формирования основного бюджета возможно распределить на несколько этапов. На начальном этапе составления бюджетов определяется порядок формирования бюджета, в котором найдет отражение информация о создаваемом бюджете, срок предоставления, ответственное лицо, а также готовится информация о нормативах, необходимых для различных бюджетов (за основу, при составлении бюджета, используется информация открытых источников). Рыночные условия требуют от каждой консалтинговой компании особого подхода к бюджетированию, так как процесс планирования в консалтинговых компаниях

основывается на плановых объемах исследований (затрат), а не на плановых показателях продаж.

Эта особенность консалтинговых компаний связана с особенностью получения заказа и утверждении разрешительной и коммерческой секретной документации. То есть все технологические особенности на протяжении всего срока реализации проекта находят отражение при составлении и реализации бюджетов.

Нужно отметить, что для каждой из существующих консалтинговых компаний возможно создание индивидуальной бюджетной структуры. Но возможно привести стандартный набор бюджетов, который может быть использован любой консалтинговой компанией, а именно:

- бюджет проекта;
- бюджет операционных расходов;
- бюджет продаж; бюджет доходов;
- календарный план получения денежных средств и платежей;
- инвестиционный бюджет;
- бюджет финансовых поступлений;
- расчетный прогнозный баланс.

Эффективность управления денежными потоками возможно достичь благодаря сбалансированности объемов денежных потоков и синхронности их формирования во времени. Для этого нужно создать модель формирования достаточного объема денежных средств в соответствии с потребностями хозяйственной деятельности компании, что позволит успешно организовать управление денежными потоками, что является залогом достижения положительных результатов хозяйственной деятельности предприятия. Действенным механизмом этого может быть бюджетирование. В то же время нужно четко отличать процесс управления бюджетами и бюджетирования. С учетом выше проведенного исследования можно утверждать, что традиционно, в управленческом учете бюджет представляет собой количественное выражение планового задания и является инструментом координации и контроля за выполнением плановых заданий. Что касается бюджетирования, то это не только процесс планирования, учет, анализ и контроль за выполнением решений и финансово-экономических результатов, но это также накопление успешного опыта в управлении.

К основным свойствам эффективного бюджета возможно отнести:

- создание условий к прогнозированию;

– формирование определенных путей движения информации, распределения полномочий и ответственности;

– предоставление четкой, своевременной и подробной информации;

– предоставление возможности сравнения результатов;

– поддержание всеми заинтересованными лицами предприятия.

Одним из инструментов, благодаря которому возможно связать в единый контур систему планов и бюджетов предприятия и помогает создать целое направлены финансовые потоки в необходимом количестве в необходимом объема является бюджетирование. Вопросом сущности и совершенствование процесса бюджетирования занимались различные исследователи.

Известно, что именно бюджетирование позволяет более корректное отслеживание и регулирование финансовых ресурсных потоков, и в первую очередь перемещение платежных средств. Как каждая экономическая категория бюджетирование имеет свои препятствия в целомном применении, но возможно выделить следующие возможные меры для улучшения процесса бюджетирования:

– снижение уровня детализации планирования;

– непрерывное прогнозирование, а не только годовое планирование;

– не финансовые показатели должны отражаться в оперативном плане;

– изменения в оперативном бизнесе или стратегических целей приведет к корректировке бюджета;

– использование программного обеспечения на основе планирования и системы управления производительностью.

Традиционно, как любой инструмент управления, бюджетирование имеет свои преимущества и недостатки, осознание которых непосредственно определяет эффективность внедрения бюджетирования на любом предприятии.

В процессе бюджетирования используются разносторонние модели бюджетирования. Нужно отметить, что в основе бюджетирования лежит много методов, которые имеют свое назначение, преимущества и недостатки. Классификацию методов бюджетирования и сущность этих методов уже не однократно обсуждались экономистами.

Бюджетирование позволяет уменьшить свои расходы различным предприятиям. Именно

поэтому исследование этой проблематики является очень актуальным и перспективным в современных условиях развития экономики. Нужно отметить, что такой подход в бюджетировании позволяет отслеживать и совместить полученную информацию как в

текущем, оперативном и прогнозном режимах. Кроме того, позволяет сравнить полученную информацию (фактические результаты) с предыдущими периодами, что позволяет принимать управленческие решения.

Литература

1. Акулич В.Г., Краус Е.А. Эффективность процесса бюджетирования и особенности его применения в России // Экономика и предпринимательство. 2018. № 3 (92). С. 1132 – 1134.
2. Благодер Т.П., Протченко М.В. Современные программные продукты как инструмент управления ресурсами на предприятии в процессе бюджетирования // В сборнике: Экономическая политика и ресурсный потенциал региона Сборник статей всероссийской научно-практической конференции. 2018. С. 50 – 54.
3. Дмитриева И.М., Машинистова Г.Е., Харакоз Ю.К. Процесс бюджетирования в условиях перехода отчетности на МСФО // Аудитор. 2018. Том 4. № 6. С. 42 – 50.
4. Кисова А.Е. Постановка системы бюджетирования в процессе управления текущими затратами предприятия // Центральный научный вестник. 2018. Том 3. № 11 (52). С. 80 – 81.
5. Мамедова А.Д. Процесс финансового планирования и бюджетирования: основные этапы // Вестник современных исследований. 2018. № 3.2 (18). С. 167 – 168.
6. Молчанов С.В. Модернизация процесса бюджетирования в контексте развития финансового контроля в управлении корпоративными финансами // Финансы, деньги, инвестиции. 2018. № 2 (66). С. 34 – 38.
7. Садрыева А.Ф., Ахиярова М.И. Проблемы внедрения и создания процесса бюджетирования как вида внутрифирменного финансового планирования // Аллея науки. 2018. Том 3. № 4 (20). С. 641 – 644.
8. Тхамокова С.М., Гасиева А.М. Формирование методов управления процессом бюджетирования современных предприятий // В сборнике: Наука и образование в современной конкурентной среде Материалы V Международной научно-практической конференции / Ответст. ред. О.Б. Нигматуллин. 2018. С. 75 – 76.
9. Хамидуллина Г.И., Халиуллина А.Р. Влияние событий после отчетной даты на процессы планирования и бюджетирования // Вестник экономики, права и социологии. 2018. № 1. С. 284 – 289.
10. Цветова Г.В. Инициативное бюджетирование как инструмент гражданского участия в бюджетном процессе // Экономика и предпринимательство. 2018. № 2 (91). С. 76 – 79.

References

1. Akulich V.G., Kraus E.A. Jefferktivnost' processa bjudzhetirovanija i osobennosti ego primenenija v Rossii. Jekonomika i predprinimatel'stvo. 2018. № 3 (92). S. 1132 – 1134.
2. Blagoder T.P., Protchenko M.V. Sovremennye programmnnye produkty kak instrument upravlenija resursami na predprijatii v processe bjudzhetirovanija. V sbornike: Jekonomicheskaja politika i resursnyj potencial regiona Sbornik statej vsrossijskoj nauchno-prakticheskoy konferencii. 2018. S. 50 – 54.
3. Dmitrieva I.M., Mashinistova G.E., Harakoz Ju.K. Process bjudzhetirovanija v uslovijah perehoda otchetnosti na MSFO. Auditor. 2018. Tom 4. № 6. S. 42 – 50.
4. Kisova A.E. Postanovka sistemy bjudzhetirovanija v processe upravlenija tekushhimi zatratami predprijatija. Central'nyj nauchnyj vestnik. 2018. Tom 3. № 11 (52). S. 80 – 81.
5. Mamedova A.D. Process finansovogo planirovanija i bjudzhetirovanija: osnovnye jetapy. Vestnik sovremennyh issledovaniy. 2018. № 3.2 (18). S. 167 – 168.
6. Molchanov S.V. Modernizacija processa bjudzhetirovanija v kontekste razvitija finansovogo kontrolja v upravlenii korporativnymi finansami. Finansy, den'gi, investicii. 2018. № 2 (66). S. 34 – 38.
7. Sadryeva A.F., Ahijarova M.I. Problemy vnedrenija i sozdaniya processa bjudzhetirovanija kak vida vnutrifirmennogo finansovogo planirovanija. Alleja nauki. 2018. Tom 3. № 4 (20). S. 641 – 644.
8. Thamokova S.M., Gasieva A.M. Formirovanie metodov upravlenija processom bjudzhetirovanija sovremennyh predprijatij. V sbornike: Nauka i obrazovanie v sovremennoj konkurentnoj srede Materialy V Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii. Otvetst. red. O.B. Nigmatullin. 2018. S. 75 – 76.

9. *Hamidullina G.I., Haliullina A.R. Vlijanie sobytij posle otchetnoj daty na processy planirovanija i bjudzhetirovanija. Vestnik jekonomiki, prava i sociologii. 2018. № 1. S. 284 – 289.*

10. *Cvetova G.V. Inicijativnoe bjudzhetirovanie kak instrument grazhdanskogo uchastija v bjudzhetnom processe. Jekonomika i predprinimatel'stvo. 2018. № 2 (91). S. 76 – 79*

FEATURES OF THE BUDGETING PROCESS IN CONSULTING ORGANIZATIONS

*Bezrukov D.A., Graduate student, head of internal audit service,
GEMIX Law firm, LLC*

Abstract: an urgent problem that needs to be addressed by enterprises at the present stage is the restoration of competitive positions in world markets. In this situation, there is a need to develop and master more effective management technologies. Budgeting is one of the most advanced integrated management technologies that helps to ensure the rational management of financial results, cash flows, assets and liabilities, improve the information system of the enterprise, organizational relations, analysis, control and regulation of the company's activities. In international practice, one of them is well established – budgeting. Significant problems in the development and use of budgets in enterprises are considered: insufficient level of information support, duplication of responsibilities between responsibility centers, the presence of incidents that occur through the distribution of resources between different departments, insufficient skill level of budget developers. this is business management, which ensures the achievement of strategic goals using budgets based on balanced financial indicators. Budgeting is used in situations when managers and owners seek to obtain accurate, timely and structured information about the state of production, when there is a need to find ways to build a rational cost structure, when restructuring an enterprise. The purpose of this work is to show budgeting as a management technology and demonstrate the operating system of the enterprise.

Keywords: consulting, accounting, budgeting, structure, dynamics