

УДК 338.2

**КОНЦЕПЦИЯ СКОЛЬЗЯЩЕГО БЮДЖЕТИРОВАНИЯ:
ДОСТОИНСТВА И НЕДОСТАТКИ**

Валеева Л. Р.

Магистрант

ФГАОУ ВО «Казанский (Приволжский) Федеральный Университет»

Институт Управления, Экономики и Финансов

Казань, Россия

Аннотация: в данной статье рассмотрены недостатки периодического бюджетирования, которые способствуют принятию решения о переходе на систему скользящего бюджетирования. Скользящее бюджетирование представляет собой процесс финансового планирования, осуществляющегося на предприятии, где период времени делится на несколько этапов, по завершении которых плановые показатели бюджетов предприятия передвигаются на этот же этап вперед. Рассмотрены условия перехода на данную систему бюджетирования, а также описана целесообразность перехода.

Ключевые слова: периодическое бюджетирование, система бюджетирования, скользящие планы, планирование, процесс, период

**THE CONCEPT OF ROLLING BUDGETING:
ADVANTAGES AND DISADVANTAGES**

Valeeva L. R.

Undergraduate

Kazan (Volga Region) Federal University

Institute of Management, Economics and Finance

Kazan, Russia

Abstract: this article discusses the shortcomings of periodic budgeting, which contribute to the decision to switch to a system of rolling budgeting. Rolling budgeting is a process of financial planning carried out in the enterprise, where the time period is divided into several stages, at the end of which the planned indicators of the budgets of the enterprise move to the same stage forward. The conditions of transition to this budgeting system are considered, and the expediency of the transition is described.

Keywords: periodic budgeting, budgeting system, rolling plans, planning, process, time

Многие российские компании, которые в своей деятельности используют периодическое (классическое) бюджетирование, в процессе формирования плановых показателей вынуждены сталкиваться с определенными трудностями и проблемами:

- 1) потеря актуальности;
- 2) проблема управления затратами;
- 3) бюджетирование подавляет гибкость и инициативу;
- 4) влияние менеджеров среднего звена, как правило, сильно ограничено;
- 5) бюджетирование крайне редко выстроено в соответствии со стратегией;
- 6) бюджеты сосредоточены на снижении затрат, а не на создании ценности для клиентов и акционеров;
- 7) мало времени уделяется анализу [9].

Альтернативой периодическим методам планирования можно рассмотреть систему скользящего бюджетирования (Rolling Budgeting).

Английский профессор Колин Друри определяет скользящий бюджет как бюджет, в котором планирование происходит непрерывно, данные после завершения отчетного периода в последующих периодах могут корректироваться, кроме этого, к бюджету добавляется дополнительный период. Скользящий бюджет всегда имеет полный период (например, в 12 месяцев) [2].

По мнению американского профессора Энтони Аткинсона непрерывное бюджетирование — процесс бюджетирования, при котором планирование осуществляется на определенный период (год), разбитый ежемесячно. После окончания одного бюджетного периода (месяца) предприятие исключает его из основного бюджета, и вместо него добавляется будущий бюджетный период [1].

На рисунке 1 представлена схема составления скользящего бюджета.

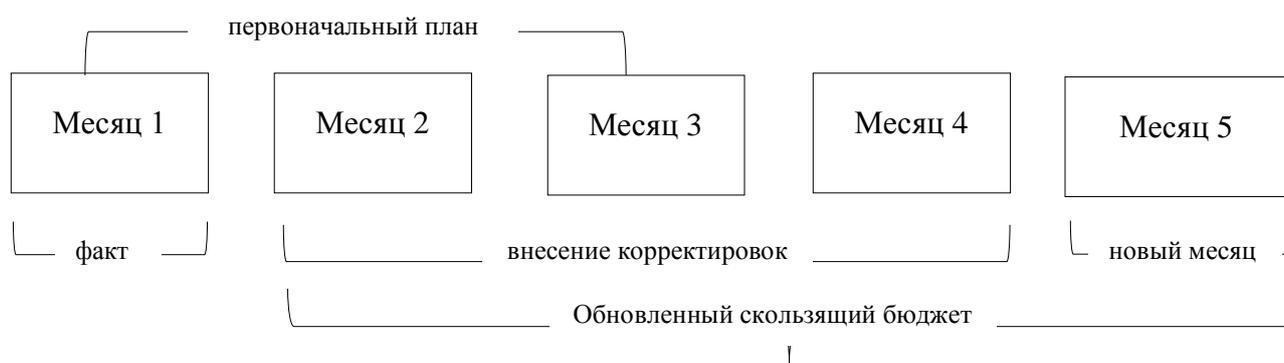


Рис.1. Схема скользящего бюджетирования

В рамках скользящего планирования бюджет формируется на 4 квартала вперед. По истечении каждого квартала в бюджет вносятся корректировки, при этом в конец бюджетного периода добавляется новый квартал.

Переход компании на скользящее бюджетирование не всегда целесообразен. Для некоторых компаний внедрение системы скользящего бюджетирования может привести к определенным негативным последствиям.

В случае, если в компании наблюдается высокая стабильность деятельности, то при внедрении скользящего бюджетирования будут использоваться значительные ресурсы для организации перехода на новую систему бюджетирования, а эффект может прирасти в малых размерах.

Авторитарный стиль управления в компании может привести к тому, что при переходе на систему скользящего бюджетирования будут наблюдаться управленческие противоречия внутри компании, а также внутренний саботаж со стороны внутреннего менеджмента.

Отсутствие ресурсов и условий необходимых для обеспечения скользящего бюджетирования приведет к ошибкам, искажениям и, как следствие, идея о переходе на скользящее бюджетирование дискредитируется. В таблице 1 перечислены условия, при которых скользящее бюджетирование не эффективно.

Таблица 1 - Условия, при которых скользящее бюджетирование не эффективно

Особенности компании	Негативные последствия от внедрения скользящего бюджетирования
Высокая стабильность деятельности (внешних и внутренних факторов)	Использование значительных ресурсов для организации процесса ради малого прироста эффективности
Авторитарный стиль управления компанией	Управленческие противоречия внутри компании, внутренний саботаж высшим менеджментом
Отсутствие ресурсов и условий, необходимых для обеспечения скользящего бюджетирования	Ошибки, искажения, которые вследствие приводят к дискредитации идеи осуществления перехода на скользящее бюджетирование

Качество действующей системы периодического бюджетирования является индикатором готовности предприятия осуществить переход на скользящее планирование.

Анализируя целесообразность перехода на скользящее бюджетирование, необходимо выяснить, для чего компании этот шаг и каких результатов предполагается достичь. В частности, следует определить, какие недостатки периодического бюджетирования можно устранить с помощью новой методики планирования:

1) Существенные и частые отклонения фактических показателей от запланированных: бюджет, составленный задолго до начала периода, теряет свою актуальность в связи с изменением целей компании, внешних или внутренних факторов. Если же планы регулярно пересматриваются, то в них отражаются все изменения.

2) Недостаточный горизонт планирования по мере приближения к окончанию финансового года: для периодического бюджетирования (на год) чем ближе окончание финансового года, тем на меньший промежуток времени в компании есть плановые показатели. Соответственно, менеджменту сложно предвидеть развитие ситуации и недостаточно времени на подготовку к изменяющимся факторам. При использовании скользящего бюджетирования нет фиксированного окончания периода планирования. Бюджеты постоянно формируются на установленный временной горизонт.

3) Авральные трудозатраты на подготовку бюджета: формирование и утверждение годового бюджета занимает несколько месяцев и требует существенных трудозатрат всего предприятия. Скользящее бюджетирование позволяет равномерно распределить нагрузку, связанную с подготовкой бюджета. Планирование входит в текущие задачи менеджеров компании и финансового отдела.

4) Низкое качество бюджетирования: недостаточная практика планирования у руководителей центров финансовой ответственности при формировании бюджетов раз в год не позволяет выработать эффективные и точные методики для этого. Дефицит времени при авральной подготовке бюджета не дает возможности для его тщательного анализа, руководители ЦФО составляют бюджеты недостаточно вдумчиво. Формируя бюджеты, менеджеры часто намеренно создают избыточные резервы, недооценивая будущие доходы или переоценивая расходы, чтобы гарантированно вписаться в бюджет. Неточный план часто приводит к избыточным закупкам, неготовности к большому объему выпуска, к крупным расходам и т. д. Частое, регулярное планирование, практикуемое при скользящем бюджетировании, позволяет выработать эффективные и точные методики и уделять достаточное время анализу планов.

5) Недостаточная включенность менеджеров в процесс планирования: при периодическом бюджетировании показатели, как правило, планируются сверху вниз, роль держателей бюджетов (руководителей ЦФО) в формировании планов

минимальна. Заинтересованность сотрудников в составлении точных планов достигается только с помощью использования КРІ, зависящих от исполнения бюджета. Применение скользящего бюджетирования в компании предполагает активное участие руководителей ЦФО в подготовке планов; роль финансовой службы и руководства сводится в первую очередь к контролю исполнения бюджетов.

б) Стремление сотрудников освоить бюджет до конца финансового года, попытки искажения финансового результата: менеджеры осваивают бюджет до конца года, даже если в этом нет необходимости, опасаясь, что запланированные, но не нужные в данном периоде расходы они не смогут осуществить в следующем периоде. Возможно также произвольное изменение (обычно высшим менеджментом совместно с финансовой службой) периодов учета некоторых доходов, расходов и резервов для получения желаемых показателей бюджета за период. При скользящем бюджетировании нет конечной даты бюджета, а значит, нет и мотивов подгонять результаты.

7) Переход к системе скользящего бюджетирования потребует не только технических шагов для ее внедрения, но и пересмотра подходов к планированию и постановке целей, поскольку придется отказаться от таких привычных понятий, как финансовый год, годовой бюджет, выполнение годового плана и т. п., заменив их более краткосрочными показателями или относительными показателями эффективности работы [7].

8) Недостаточная подготовка компании и поспешность при внедрении скользящего бюджетирования могут привести к искажению планируемых данных и, как следствие, к дискредитации самой идеи в компании [3].

Оценивая возможность перехода компании на систему Rolling Budgeting, можно руководствоваться рядом критериев, которые помогут оценить готовность предприятия к внедрению данной системы бюджетирования:

- применение процессного подхода к управлению;
- регламентация бизнес-процессов;

- использование контроллинга и других инструментов регулярного менеджмента;

- повсеместное использование информационных технологий.

Таким образом, осуществление перехода от периодического бюджетирования к скользящему планированию предполагает не только техническую сторону, но и изменение взглядов о планировании и постановке целей. Это обусловлено отказом от устоявшихся понятий «финансовый год», «годовой бюджет», «Выполнение плана» с последующей заменой их краткосрочными показателями работы.

Библиографический список:

1. Аткинсон Э.А., Банкер Р.Д., Каплан Р.С., Янг М.С. Управленческий учёт. — М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. — С. 696. — 874 с.
2. Друри К. Управленческий и производственный учёт. Вводный курс. — М.: Юнити-Дана, 2016. — С. 404. — 735 с.
3. Ковалева О.Г., Курилова А.А. Скользящее бюджетирование как инструмент финансового контроллинга на предприятии / О.Г. Ковалева, А.А. Курилова // Карельский научный журнал. - 2017. - Т. 6. № 2(19), с.80-82
4. Покалюхин Д.И. Как составить скользящий бюджет / Д.И. Покалюхин // Финансовый директор. – 2007. – №9.
5. Соколов А.Ю. Метод учета, планирования, оптимизации и калькулирования затрат, соотносимых со временем производства продукции / А.Ю. Соколов // Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2007. – № 1. - С. 126-130
6. Соколов А.Ю. Анализ отклонений фактических затрат от их целевых значений в рамках использования метода TSC / А.Ю. Соколов // Вестник Казанского государственного финансово-экономического института. – 2010. – № 1, с. 36-40

7. Шандаков С.В. Экономическая сущность ликвидности и платежеспособности организации/ С.В. Шандаков // Фундаментальные и прикладные исследования: проблемы и результаты. - 2014. - №12. - С.206-210.

8. Швырева О.В. Направления совершенствования внутрифирменного бюджетирования в условиях высокой экономической неопределенности / О.В. Швырева // Современные подходы к трансформации концепций государственного регулирования и управления в социально-экономических системах. Сборник научных трудов 5-й международной научно-практической конференции. – 2016. – С. 290-292.

9. Сертаков А., Сертаков К. От периодического к скользящему бюджетированию [Электрон. ресурс] – Режим доступа – URL : <https://www.klerk.ru/boss/articles/113913/>

Оригинальность 86%