

УДК 336.64

© К. Ю. Доладов¹, В. Е. Павлович², 2018

^{1,2} Самарский университет государственного управления

«Международный институт рынка»

(Университет «МИР»), Россия

E-mail¹: doladov@gmail.com

E-mail²: vit-pavlovich@yandex.ru

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ НЕКЛАССИЧЕСКИХ МЕТОДОВ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ В МАЛОМ И МИКРОБИЗНЕСЕ

В статье рассмотрены современные методы бюджетирования, оценена их пригодность для использования в малом и микробизнесе. Сформированы модели наиболее используемых методов неклассического бюджетирования. В результате исследования сделаны выводы о том, что методы неклассического бюджетирования недостаточно используются в организациях малого и микробизнеса.

Ключевые слова: малый и микро бизнес, бюджетирование, финансирование, клиентоориентированный бизнес-процесс, оценка состояния потребителя.

Одной из фундаментальных особенностей малого и микробизнеса, отмеченных Дж. Гелбрайтом (John Kenneth Galbraith) еще в 1973 г [1], является самоэксплуатация, то есть необходимость нести большие трудозатраты по сравнению с работниками крупного бизнеса, выполняющего аналогичные функции. Эта особенность характерна для всех функций и процессов предприятия, в том числе и для управления финансами. Произошедшая в 80-х годах XX в. информационно-компьютерная революция существенно облегчила решение управленческих задач в малом и микробизнесе, но в целом явления самоэксплуатации, особенно в части управления предприятием, остались.

Расширение функций бюджетирования на ранее несвойственные финансовому планированию области, проявляющееся в неклассических методах, возникших в крупном бизнесе и государственных организациях, не нашло формализованного применения в малом и микробизнесе.

Цель данного исследования — рассмотреть неклассические методы бюджетирования, проанализировать возможность их исполь-

зования в малом и микробизнесе.

Предметом исследования являются неклассические методы бюджетирования, *объектом исследования* — малый и микробизнес.

Термин «принцип» в контексте данной работы означает основополагающее утверждение, на основе которого будет разработан необходимый метод.

Так как планирование — это разработка планов, то есть совокупность мероприятий / действий / задач по достижению поставленной цели, то план в общем виде может быть записан:

$$z_i \in Z = \{R_i, P_i, t_i\},$$

где :

z_i — i -я задача/мероприятие из совокупности Z ;

Z — совокупность мероприятий/действий/задач по достижению поставленной цели;

R_i — набор ресурсов r_{ij} для решения i -й задачи;

P_i — персонально ответственный за решение i -й задачи;

t_i — момент времени, к которому i -я задача должна быть решена.

Данное соотношение показывает, что для успешного решения задачи как части плана необходимо наличие трех элементов: ресурсной базы, ответственного за выполнение данной задачи, времени на ее выполнение.

В работе для классификации планов используем подход трехуровневой декомпозиции: по типам планов, по используемым моделям и по используемым методикам. Чаще всего используется модель планирования как процедура определения состава и значений плановых показателей на основе используемой в процедуре информации.

В соответствии с современными подходами стратегический финансовый план должен увязывать интересы собственников с интересами стейкхолдеров, например, по следующей схеме:

1. Учитывается текущее состояние стейкхолдеров (например, персонала через зарплату) [2].

2. Задается динамика зарплат с учетом инфляции в планируемом периоде.

3. Задается динамика выплаты дивидендов.

4. В зависимости от зарплат и дивидендов планируется выручка, инвестиции, кредиты.

Существенное развитие методов финансового планирования произошло в конце XX века. В середине 80-х годов XX в. вместе с ме-

тодом Activity Based Costing¹ возник метод Activity Based Budgeting. В то же время начало активно использоваться бюджетирование, ориентированное на результат (англ. Performance budgeting), а затем появились такие широко распространенные концепции управления (и, соответственно, планирования), как метод сбалансированных показателей (англ. Balanced Scorecards, 1992 г.) и метод «Помимо бюджета» (англ. Beyond Budgeting, 1998 г.).

Кроме этого, в 2001 г. официально оформилась концепция Agile, возникшая на базе методологии Scrum (1995 г.).

Рассмотрим основные особенности перечисленных методов.

Activity Based Budgeting (далее в работе используем русскоязычный термин «Бюджетирование, основанное на действии») позволяет точно спланировать косвенные затраты и определить финансирование вспомогательных подразделений. Кроме этого, дает возможность определить эффективность использования сотрудниками компании рабочего времени (уровень загрузки), оборудования и т. д. Недостаток метода — его трудоемкость.

В бюджетировании, основанном на действии, выделяются следующие этапы:

1. Выявление объектов затрат: виды продукции и объемы в натуральных единицах.
2. Определение необходимых для создания того или иного объекта затрат действий.
3. Расчет продолжительности (количества) действий.
4. Расчет потребности в ресурсах, используемых для выполнения запланированных действий.
5. Расчет затрат, необходимых для обеспечения работы нужного количества ресурсов. Стоимость ресурсов складывается из за-

¹ До настоящего времени устоявшегося русского перевода термина «Activity Based Costing» не сложилось. Были попытки использовать термин «функционально-стоимостной анализ» (ФСА), однако это вызвало протест научного сообщества, поскольку этим термином ранее обозначался другой метод, разработанный в СССР Ю. М. Соболевым, и одновременно известный за рубежом как Value analysis, который был предложен Л. Д. Майлзом в 40-х годах прошлого века. Майлз и Соболев развивали ФСА параллельно, ничего не зная о работах друг друга. В русском издании наиболее известного учебника по управленческому учету К. Друри «Управленческий и производственный учет» (перевод с англ. В. Н. Егорова) метод Activity based costing называется «Функциональная система распределения затрат». Было также предложение переводить название метода как «Операционно-ориентированный метод калькуляции себестоимости» (Д. Атаманов), но не прижилось.

трат, полностью переносимых на ресурс (заработная плата сотрудника, амортизация его персонального компьютера), а также затрат, распределяемых на разные ресурсы пропорционально драйверам ресурсов (арендная плата, электроэнергия и т. д.).

6. Группировка статей затрат по центрам финансовой ответственности (ЦФО) или по бизнес-процессам [7].

Концепция бюджетирования, ориентированного на результат (Performance budgeting) возникла в конце 40-х годов XX в. Идея данной концепции заключается в формировании расходов не по плановым расчетам или необходимости, а в зависимости от цели расходов и предполагаемого результата. Расходы, в отличие от поста-тейного подхода к бюджетированию, планируются в непосредственной привязке к результату. Отсюда вытекает основная методологическая сложность: как правильно анализировать соответствие расходов полученным результатам.

Как полностью сформированная методика, бюджетирование, ориентированное на результат, впервые было разработано Комиссией по организации исполнительной власти США (одним из двух временных консультативных органов, которые были созданы для поиска путей сокращения числа федеральных правительственных ведомств США и повышения их эффективности в послевоенные периоды: после II Мировой войны (1947-1949 гг.) и после Корейской войны (1953-1955 гг.)).

К настоящему времени сформировались три модели бюджетирования, ориентированного на результат.

В зависимости от конкретного политического и институционального контекста и целей бюджетной реформы, разные хозяйствующие субъекты формируют собственные подходы к бюджетированию, ориентированному на результат, и формируют более или менее явные связи между ключевыми показателями и бюджетными решениями. Три основных модели определяются на основе трех критериев:

— степень, в которой ключевые показатели определяет финансирование мероприятия;

— касаются ли индикативные показатели будущих или прошлых мероприятий;

— основная цель осуществления бюджетного процесса.

Модель 1. Показатели эффективности представлены в бюджетных документах, но не будут играть роли в принятии решений или определять распределение средств. Данные о производительности относятся к целям и/или результатам и служат в качестве

справочной информации для отчетности и диалога с законодателями и гражданским обществом по вопросам государственной политики.

Модель 2. Показатели эффективности являются важными в принятии бюджета, и результаты, которые должны быть достигнуты, или уже понесенные расходы систематически учитываются директивными органами. Тем не менее, показатели эффективности не напрямую определяют объем выделенных ресурсов и не имеют заданного веса при принятии решений. Наряду с прочей информацией, касающейся фискальной политики и политики приоритетов, систематически используется при принятии бюджетных решений, но отсутствует прямая зависимость объема финансирования от показателей эффективности.

Модель 3. Показатели эффективности ориентированы на прошлые действия и их результаты и строго определяют распределение ресурсов. Другими словами, бюджетные ассигнования жестко основываются на достигнутых результатах и распределяются в соответствии с формулой: каждое приращение в результатах связано с приращением ресурсов [11].

Метод сбалансированных показателей использует отличную от традиционного бюджетирования финансовую модель. В нем финансовые показатели зависят от показателей удовлетворенности потребителя, качества бизнес-процессов и навыков персонала.

Метод «Помимо бюджета» ("Beyond Budgeting") декларируется как отказ от бюджетов и наделение руководителей свободой в принятии решений. Однако, по мнению авторов, данный метод использует подход традиционного бюджетирования «все подразделения — это центры прибыли» и бюджетирования, ориентированного на результат, так как ставится задача достижения новых передовых результатов, мотивация и вознаграждение основываются на успехе центров финансовой ответственности по сравнению с конкурентами. Данный метод отличается трудностью внедрения, так как его основные процедуры не поддаются формализации и требуют постоянных контактов участников рабочих групп.

Scrum (Скрам) — метод разработки компьютерных программ, предшественник Agile.

Эджайл/Agile (гибкий) — метод планирования, возникший в производстве компьютерных программ и несущий отраслевые особенности и ограничения. Применительно к финансовому планированию кардинально не отличается от «Budgeting».

Рассмотрим применимость неклассических методов финансо-

вого планирования и возможные выгоды от их использования в малом бизнесе, в отраслях, кроме проектных (строительство, архитектура, программное обеспечение), предполагающих сравнительно длительный срок выполнения заказа и постоянное взаимодействие с потребителем.

На рисунке 1 представлена схема классического бюджетирования на основе бизнес-плана по стандарту Организации объединенных наций по промышленному развитию (ЮНИДО).

Финансовая модель бизнес-плана ЮНИДО состоит из трех бюджетов: движения денежных средств (БДДС), доходов и расходов (БДР) и прогнозного баланса (ПБ/ББЛ), дополняемых в случае реализуемых инвестиций показателями эффективности инвестиций. Бизнес-план ЮНИДО состоит из фиксированного набора разделов; для каждого раздела составляется операционный бюджет ОБ1, ..., ОБJ. Каждый операционный бюджет ОБj, в свою очередь, может быть детализован (ОБj1...ОБjn).

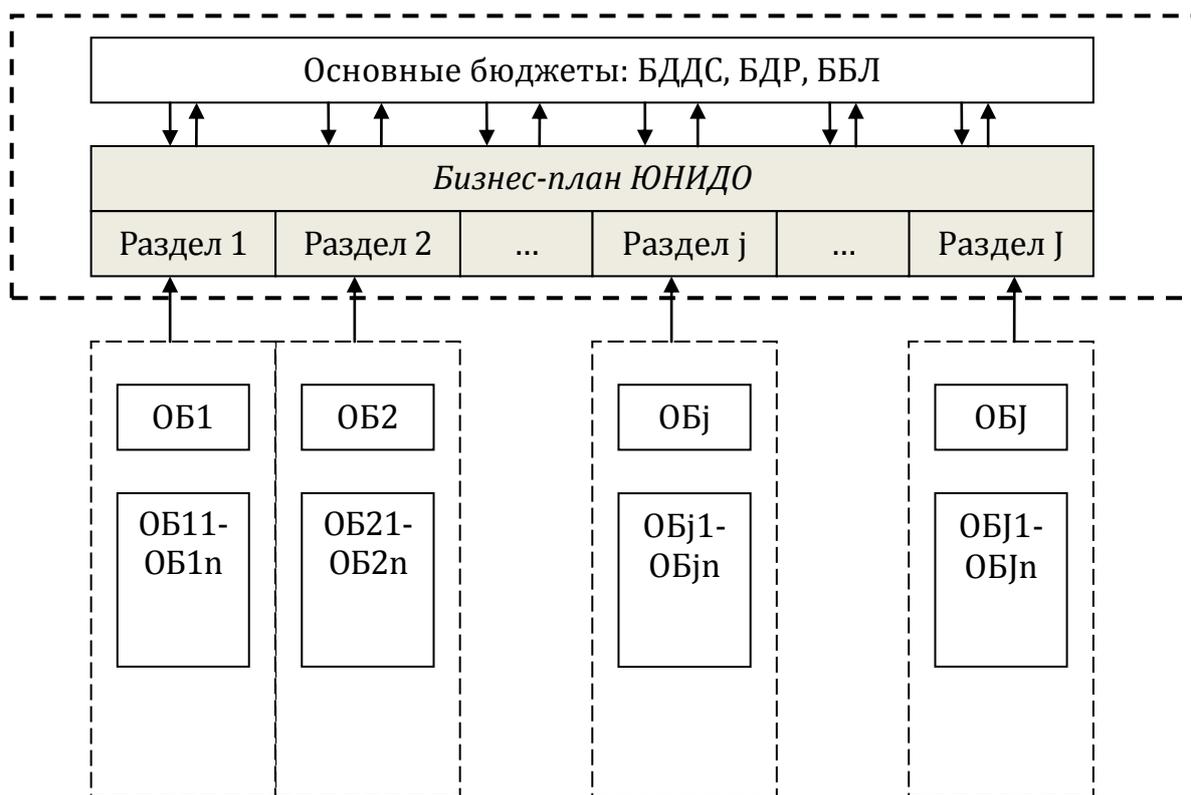


Рис. 1. Схема классического бюджетирования, основанного на бизнес-плане по методике ЮНИДО

При переходе к неклассическим методам бюджетирования схема, представленная на рисунке 1, изменяется следующим образом (см. рис. 2):

1. Основа операционного планирования в виде бизнес-плана

ЮНИДО остается, так как она де-факто давно уже стала стандартом.

2. Блок операционных бюджетов изменяется (в качестве примера рассмотрен операционный бюджет из 1 раздела бизнес-плана). Поскольку появляются задачи, выходящие за рамки операционной деятельности ($z_{11}-z_{1n}$ на рис.2), для них разрабатываются свои бюджеты $OB_{z11} - OB_{z1n}$, которые агрегируются в операционном бюджете OB_1 .

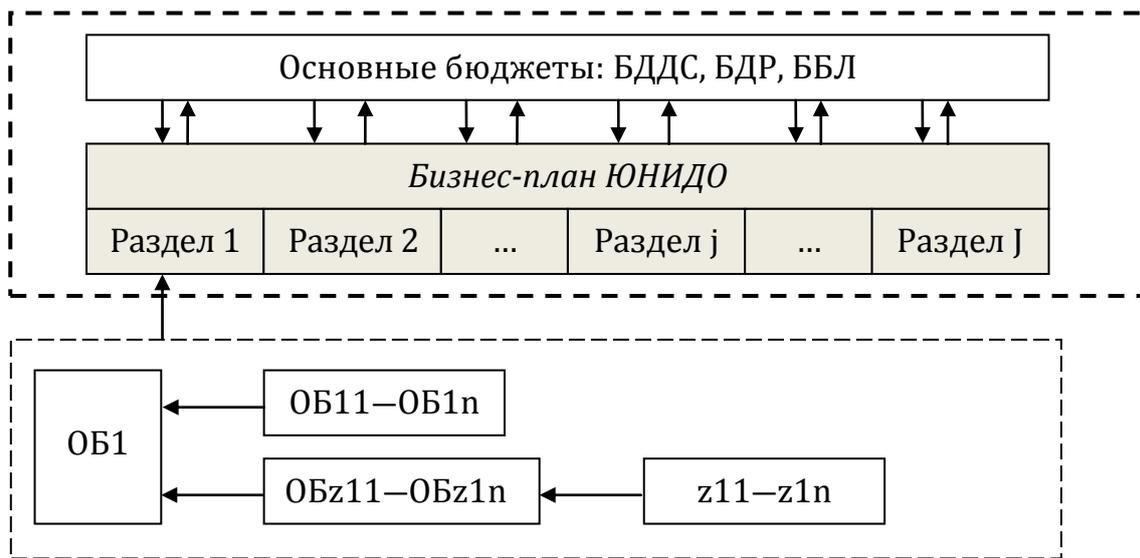


Рис. 2. Схема неклассического бюджетирования с учетом использования бизнес-плана по методике ЮНИДО

С учетом того, что все управленческие функции в малом и микробизнесе сосредоточены в руках от одного до трех человек [2], можно предположить, что малый и микробизнес фактически использует неклассические методы бюджетирования, не формализуя этот процесс.

Рассмотрим применимость неклассических методов финансового планирования и возможные выгоды от их использования в малом бизнесе, в отраслях, кроме проектных (строительство, архитектура, программное обеспечение), предполагающих сравнительно длительный срок выполнения заказа и постоянное взаимодействие с потребителем.

Авторами было опрошено 12 руководителей организаций малого и микробизнеса из следующих сфер деятельности: общественное питание (ОП) — 3 организации, полиграфия (П) — 2 организации, фитнес (Ф) — 2 организации, лингвистические курсы (ЛК) — 1, автосервис/автомойка (А) — 2 организации, ремонт электронных устройств (Р) — 2 организации. Результаты опроса представлены в таблице 1.

Использование элементов неклассического бюджетирования организациями малого и микробизнеса

№/организация	Виды бюджетирования*							Итого
	КБ	ПБ	БОР	МСП	ПБ	Agile	Scrum	
1 ОП1	1	1	1	1	1	1	0	5
2 ОП2	1	0	0	0	0	0	0	0
3 ОП3	1	0	0	0	0	1	0	1
4 П1	1	0	0	0	0	0	0	0
5 П2	1	1	1	1	0	1	0	4
6 Ф1	1	0	0	0	0	0	0	0
7 Ф2	1	0	1	1	1	1	0	4
8 ЛК1	1	0	1	1	1	1	0	4
9 А1	1	1	0	0	1	1	0	3
10 А2	1	0	0	0	0	0	0	0
11 Р1	1	0	0	0	0	1	0	1
12 Р2	0	1	0	0	1	1	0	3
ИТОГО	11	4	4	4	5	8	0	25

Примечание. * КБ – классическое бюджетирование, ПБ – процессное бюджетирование, БОР – бюджетирование, ориентированное на результат, МСП – метод сбалансированных показателей, ПБ – «Помимо бюджета».

В результате проведенного анализа показателей можно сделать вывод о том, что из 12 опрошенных руководителей организаций 33% используют 4 или 5 видов неклассического бюджетирования, 50% практически его не используют. Только в одной организации не используется классическое бюджетирование, но используются: процессное бюджетирование, «помимо бюджета» и agile. Следовательно, методы неклассического бюджетирования недостаточно используются в организациях малого и микробизнеса.

В то же время в ходе опроса были отмечены следующие преимущества используемых видов неклассического бюджетирования: agile позволяет сократить время выхода на планируемые обороты за счет выпуска продукции с минимальным набором характеристик с последующим их расширением; «помимо бюджета» позволяет улучшить взаимодействие между функциями управления интеллектуальным капиталом и финансами.

В качестве рекомендации для организаций малого и микробизнеса можно предложить следующий порядок перехода к неклассическим методам: agile → «помимо бюджета» → процессное бюджетирование → и т.д. В этом случае организация получает возможность

максимизировать выручку и получить необходимые финансовые ресурсы для развития качественных характеристик организации в рамках подходов бюджетирования, ориентированного на результат, и метода сбалансированных показателей.

Литература

1. Гэлбрейт Дж. К. Экономические теории и цели общества. М.: Прогресс, 1976. 408 с.
2. Павлович В. Е., Горбунова О. А. Финансирование фонда заработной платы в клиентоориентированных организациях // Научное обозрение. Экономические науки. 2014. № 2. С. 56-56. URL: <http://science-economy.ru/ru/article/view?id=285>.
3. Фишер М. В. Бюджетирование и функции бюджета // Новая наука: Теоретический и практический взгляд. 2017. № 1-2. С. 203-206.
4. Чумак В. Г., Павлович В. Е. Целевое управление финансами в бизнес-процессе // Приложение к журналу «Современные проблемы науки и образования». 2012. № 6. С. 4. URL: <http://online.rae.ru/991>.
5. Юрова Д. А. Особенности построения бюджетной системы коммерческого предприятия // Наука без границ. 2017. №1 (6). С. 58-61.
6. Beyond Budgeting: чем заменить бюджеты и повысить прибыль / М. Лапин. URL: <https://scrumtrek.ru/blog/beyond-budgeting-chem-zamenit-byudzhety-i-povyisit-pribyl/>.
7. Franko Vanessa R. Budgeting, Buy-In and You: A quality manager's guide to budgeting // Quality Digest. URL: <https://www.qualitydigest.com/aug01/html/budget.html>.
8. Martin J. Setting up a Finance Department. URL: <https://www.cleverism.com/setting-up-finance-department/>.
9. Najjar D. 10 Ways to Improve Your Budgeting & Forecasting. URL: <https://www.accountingdepartment.com/blog/ten-ways-to-improve-your-budgeting-forcasting>.
10. Sapala M. Performance budgeting: A means to improve EU spending. In-Depth Analysis // EPRS. March 2018-PE 608.724. Brussels. 36 p.

*Статья поступила в редакцию 19.10.18 г.
Рекомендуется к опубликованию членом Экспертного совета
канд. экон. наук, доцентом С. И. Нестеровой*