

10.13. БЮДЖЕТ КАК ЭФФЕКТИВНЫЙ ИНСТРУМЕНТ ПРОТИВОСТОЯНИЯ КРИЗИСНЫМ ЯВЛЕНИЯМ И ИХ ПОСЛЕДСТВИЯМ

Щегловская Ю.А., аспирант кафедры «Финансы и кредит»

Всероссийская государственная налоговая академия Минфина РФ

Статья посвящена проблеме влияния экономического кризиса и его последствий на финансово-хозяйственную деятельность компаний, оперирующих в отраслях экономики современной Российской Федерации. Автором поднимается вопрос о степени возможности предупреждения и устранения неблагоприятных экономических изменений на микроуровне за счет использования в финансово-хозяйственной деятельности компании методов и принципов бюджетирования и макропрогнозирования. В статье проводится анализ влияния экономического кризиса на деятельность двух идентичных компаний отдельного сектора экономики – управления инвестиционной собственностью, в результате которого выявляется степень эластичности и адаптивности бюджетного процесса каждой компании к динамично развивающейся экономической среде. Представлены рекомендации по усилению ответственности процесса бюджетирования в условиях нестабильной экономической ситуации, которые могут быть эффективно внедрены на предприятиях-аналогах.

Столкнувшись с реалиями экономического кризиса и его последствиями, руководители финансовых служб многих компаний в настоящее время находятся в поиске эффективной системы финансового планирования, способной противостоять рискам, связанным не только с негативными изменениями на рынке / нише присутствия компании, но и с колебаниями макроэкономической ситуации в целом.

- Существует ли у компаний такая возможность?
- Насколько реально сформировать и исполнить «антикризисный» бюджет на микроуровне?
- Можно ли учесть макроимпульсы на уровне отдельного предприятия?

Постепенная докризисная стабилизация политической и экономической обстановки в Российской Федерации привела к тому, что многие компании задумались о планировании финансово-хозяйственной деятельности, но при этом, вдохновленные тенденцией поступательного экономического роста, упустили из виду грядущие экономические угрозы. В значительной мере экономический кризис и его последствия ощутили на себе малый и средний бизнес, он оказался не готов противостоять данному явлению в виду отсутствия определенной «жировой прослойки» в виде свободных финансовых накоплений.

Ведущие экономисты сходятся во мнении, что в экономике любой страны малый и средний бизнес играют огромную роль. Помимо налоговых отчислений в бюджеты всех уровней, он поддерживает экономический сектор, создает дополнительные рабочие места, способствует развитию конкуренции. В докризисный период компании, находящиеся «на волне» экономической стабильности, ориентируясь на восходящий экономический тренд, принимали в основном наиболее оптимистический вариант развития бизнеса на последующие плановые периоды, инвестируя при этом большую часть свободных и заемных денежных средств на покупку нового оборудования и капитальное строительство основных фондов.

С наступлением спада в экономике такие компании оказались неспособны противостоять негативным влияниям, значительно сократили или же приостановили инвестирование и финансирование проектов, потеряв при этом не только текущую часть выручки, но и получив багаж будущих упущенных выгод в виде сокращения объема производственных мощностей и торгового оборота. Ошибкой многих компаний было и то, что процесс финансирования и инвестирования ресурсов не был тщательно спланирован – осуществлялся разрозненно и требовал значительных объемов, в связи с чем, к моменту наступления кризисной обстановки компании de jure имели определенные бюджетами цифры на инвестиционную деятельность, а de facto – резкое снижение спроса и острую нехватку денежных средств. Более того, проекты были обременены трудностями их последующей реализации на рынке, так как зачастую не представляли собой законченного этапа работ.

Таким образом, малый и средний бизнес столкнулся с целым перечнем финансовых проблем, в том числе:

- отсутствием запаса финансовой прочности, что объясняется рискованной системой финансового планирования или же ее отсутствием;
- нехваткой оборотных средств;
- свободным доступом к займам государственных и муниципальных фондов, основной деятельностью которых является поддержка малого и среднего бизнеса;
- затрудненным доступом к банковским кредитным услугам;
- риском просрочки платежей со стороны контрагентов;
- снижением спроса на продукцию, и, как следствие, нормы прибыли и рентабельности бизнеса.

Безусловно, что не все компании малого и среднего бизнеса в условиях кризиса понесли значительные убытки. К предприятиям, наименее пострадавшим от неблагоприятной экономической ситуации, можно отнести компании, производящие недорогую продукцию массового спроса и предоставляющие относительно дешевые услуги населению, не использующие в своей работе значительного объема заемных средств, имеющие стабильные и налаженные деловые отношения с банками, способными предоставить кредиты в сложный момент, административную поддержку и работающие по государственному или муниципальному заказу, например, частные предприятия по производству сельскохозяйственной продукции, работающие в рамках программы поддержки малого предпринимательства в Вологодской области.

На рис. 1 представлено соотношение удельных весов предприятий малого и среднего бизнеса в разрезе видов экономической деятельности в 2009 г.

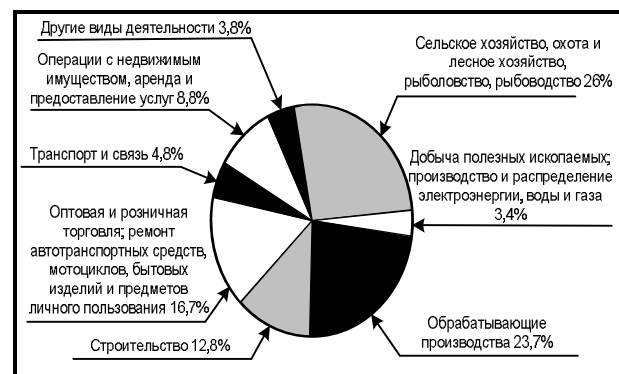


Рис. 1. Соотношение малого и среднего предпринимательства по видам экономической деятельности [7]

Необходимо отметить, что поддержка малого и среднего бизнеса включена в перечень первоочередных мер, предпринимаемых Правительством РФ по борьбе с последствиями мирового финансового кризиса. С целью снижения негативного влияния сложившейся экономической ситуации Правительством осуществляется финансовая, имущественная и информационная поддержка.

Таким образом, к моменту начала экономической стабилизации малый и средний бизнес оказался в двойственном положении. С одной стороны, в наибольшей степени негативные последствия коснулись, в основном, именно небольших компаний, которые не имели финансовых резервов, а с другой, – в отличие от больших, малые и средние компании более гибко и быстро адаптировались к рынку, а многие сферы деятельности, которые они представляют, оставались востребованными и во время экономического спада. Удастся ли выжить относительно небольшой компании в таких условиях? Ответ на данный вопрос зависит от множества факторов, в том числе и от качества финансово-плановой работы в докризисный период.

Некоторые компании еще до наступления экономического спада успели внедрить и активно использовать такой инструмент финансового планирования как бюджетирование. Бюджетирование представляет собой комплексный и объемный процесс, требующий внимания к деталям совершаемых бизнес-операций, так как каждый элемент представляет собой неотъемлемую часть процесса, потеря которой может затруднить, или сделать бюджетирование невозможным.

Бюджетирование – один из основных инструментов управления компанией. Однако немногие компании рассматривают его как реальный инструмент управления эффективностью бизнеса и достижения поставленных целей и задач. Основой формирования всех финансовых планов чаще всего выступают долгосрочные цели, определяемые руководством компании в ходе стратегического планирования путем выработки финансовой стратегии. Стратегические цели детализируются и получают продолжение в виде среднесрочных и краткосрочных планов и бюджетов. Руководитель финансовой службы должен осознавать, что грамотно построенный план несет в себе возможности повышения эффективности работы компании, но, в то же время, просчеты и ошибки в бюджетировании, например, игнорирование некоторых его аспектов, в частности влияния макроэкономических факторов, может не только не повысить эффективность работы компании, но и снизить ее, если не свести к нулю. Необходимо отметить, что единой модели построения бюджета не существует – для каждой конкретной компании бюджет будет индивидуален. Сам процесс бюджетирования предусматривает творческий подход, соотносящийся с целями деятельности компании и ее спецификой, поэтому готовых шаблонов и моделей в данном случае быть не может. Важно также понимать, что бюджет необходим только самой компании, ее руководству и собственникам, государственные органы в процессе бюджетирования не заинтересованы.

Бюджетирование как управленческая технология включает три важнейшие составные части, представленные в табл. 1.

Система бюджетирования представляет собой совокупность таких элементов, как структура бюджетов,

процедура формирования, согласования и утверждения бюджетов, контроль их фактического исполнения, нормативная база (нормы, нормативы, лимиты), типовые процедуры и механизмы принятия управленческих решений.

Процесс бюджетирования включает в себя:

- подготовительный (аналитический) этап – общий анализ ситуации, в ходе которого определяется конечная цель деятельности компании, выявляются возможные средства ее достижения, обозначаются рынки сбыта, категории покупателей и поставщиков сырья и материалов, а главное, формулируется ответ на вопрос, каким образом применение бюджетного процесса будет способствовать достижению поставленной цели;
- этап планирования – составление конкретных планов, проводится более детальный анализ состояния внешней и внутренней среды компании;
- непосредственное составление бюджетов с обязательным контролем и внесением корректировок;
- общий анализ проделанной работы и ее результатов, анализ отклонений «план-факт», выявление причин возникновения отклонений и способов их учета в последующих прогнозных бюджетах.

Таблица 1

ЭЛЕМЕНТЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ

Технология бюджетирования	Организация процесса	Информационные Технологии
Формы и виды бюджета; система финансово-экономических показателей; порядок консолидации бюджета	Формирование финансовой структуры; подготовка бюджетного регламента; формализация этапов бюджетного процесса; график документооборота и система внутренних нормативных документов	Разработка сценариев будущего финансового состояния; оперативный сбор, обработка и консолидация фактических данных для обеспечения финансового контроля

Исходя из сложившейся экономической ситуации компании, внедрившие в практику бюджетное планирование до наступления кризисной ситуации в экономике, в последнее время обращают внимание на новое направление в бюджетировании – процессное бюджетирование, ориентированное на результат. Основная идея заключается в концентрации внимания на изучении видов бизнес-процессов и их взаимосвязи с достижением стратегических целей компании. Используемый в совокупности с процессно-ориентированным бюджетным планированием метод калькуляции затрат исходя из особенностей продукции и услуг, основывающийся на выявлении вариаций процессов, вызванных специфическими требованиями, помогает компаниям понять процесс в целом, а не отдельные операции, и минимизировать отклонения, в результате чего затраты становятся более прогнозируемыми и управляемыми.

Переход на процессно-ориентированное бюджетирование с калькуляцией затрат исходя из особенностей продукции и услуг помогает решить многие проблемы, связанные с традиционным бюджетированием за счет того что:

- возлагает ответственность и учет на работников, с целью самостоятельного управления видами деятельности для исполнения плановых показателей; – предлагает более реалистичный взгляд на объем рабочей нагрузки;
- позволяет увидеть причины вариаций, по которым следует принимать меры;
- дает возможность определить, каким образом продукт / услуга вызывают спрос на конкретный вид деятельности, который, в свою очередь, формирует потребность в ресурсах;

- создает возможности контроля на том уровне, который позволяет принимать соответствующие управленческие решения;
- делает прозрачным управление избыточными и/или недостаточными мощностями и другие.

Компании имеют возможность формировать различные бюджеты – начиная от прогнозного баланса до бюджета лимита потребления воды, электроэнергии на единицу мощности или спецодежды – в зависимости от специфики деятельности и необходимого уровня детализации. Но, так как объектами анализа являются коммерческие, а не государственные, муниципальные или некоммерческие предприятия, основной целью деятельности которых является извлечение прибыли, формируемой за счет поступлений выручки от продажи товаров или реализации услуг, основным бюджетом компании в данном случае выступает бюджет продаж / реализации.

Сложности, которые связаны с формированием бюджета продаж, обусловлены тем, что объем продаж и, следовательно, выручка определяются не только производственными возможностями организации, но и возможностями сбыта на рынке, который, в свою очередь, подвержен влиянию таких неконтролируемых факторов, как:

- общее положение на национальном и мировом рынках;
- постоянство спроса;
- деятельность конкурентов;
- стабильность поставок и закупок;
- результативность рекламы;
- сезонные колебания и др.

Несмотря на то, что рассчитать влияние этих факторов довольно трудно, учесть их при построении бюджета необходимо и возможно. Сформировать бюджет продаж, то есть получить прогноз будущего спроса на продукцию, можно либо на основе статистического прогноза или экспертной оценки, полученной путем сбора мнений менеджеров, персонала компании и специализированных аналитических, консалтинговых и маркетинговых организаций.

Рассмотрим процесс построения бюджета реализации и варианты его корректировки с учетом изменений внешней среды на примере двух компаний – компании **A** и **B**, оперирующих в одном секторе экономики – управление инвестиционной собственностью. Рынок девелопмента недвижимости и управления инвестиционной собственностью, а именно предоставление свободных торговых и складских помещений в аренду, особенно остро ощутил на себе последствия экономического кризиса. Компании-клиенты в виду общего экономического спада начали сокращение объемов выпуска своей продукции вследствие снижения уровня потребления, что уменьшило потребность в значительных объемах помещений для хранения готовой продукции, сырья и материалов.

Актуальность анализа данного сектора экономики объясняется тем, что в РФ деятельность по управлению инвестиционной собственностью достаточно развита и что более важно, исследование данной сферы позволяет проанализировать поведение в условиях нестабильной ситуации не только отдельной изолированной компании сектора, но и динамику взаимоотношений групп компаний различных секторов экономики – B2B бизнес, при котором второй стороной в сделке / соглашении выступает не индивидуальное лицо, а бизнес единица.

В период кризиса рассматриваемые компании, как и другие предприятия российской экономики, столкнулись с тем, что оказались не готовы к колебаниям рынка. Ошибка заключалась в том, что вероятность возникновения изменений на рынке присутствия не была учтена в финансовых планах. На первый взгляд обоснованным может показаться довод о том, что, конечно же, никто не мог с уверенностью сказать о степени наступления такой вероятности и необходимости ее учета в финансовом плане, что объясняет нежелание руководства заранее заявлять о неуверенности в исполнении бюджетов. Но при более глубоком осмыслении данный довод нельзя считать разумным. Здесь важно помнить, что процесс подготовки бюджета или любого другого финансового плана порождает конфликт интересов. С одной стороны, собственники компании стараются добиться от руководителей финансовых служб представления им достоверной картины будущего положения и объемов реализации товаров или услуг, но, в то же время, в погоне за инвесторами собственники и другие заинтересованные лица, в виду необходимости обязательного предоставления бизнес-плана и прочих прогнозных финансовых документов компании, не желают афишировать весь спектр угроз должного исполнения.

Важно, чтобы компания заранее проводила анализ макроэкономической ситуации и маркетинговый анализ рынка сбыта продукции, предусматривая результаты данных аналитических исследований в бюджете. Зачастую компании малого и среднего бизнеса не могут позволить себе подготовку такого рода исследований – в виду ограниченности финансовых ресурсов, не каждая компания имеет в штате профессионального экономиста способного проанализировать и, что самое главное, спрогнозировать динамику макроэкономики, не говоря уже о том, чтобы выделить средства и привлечь для данного исследования специализированную организацию. В данном случае компания, которая не имеет многовариантного бюджета (оптимистический, пессимистический и наиболее вероятный прогнозы) в случае негативного изменения, должна быть готова адаптировать свой бюджет к сложившейся ситуации в кратчайшие сроки. Следует понимать, что нельзя продолжать придерживаться заложенных на бумаге цифр, если данные величины уже оторваны от действительной ситуации и привязка к ним может лишь усугубить финансовое положение.

В настоящее время отдельные компании, оперирующие на рынке недвижимости в рамках инновационного направления развития экономики, занимаются разработкой и последующим внедрением интегральных моделей маркетингового прогнозирования стоимости одного квадратного метра площади. Исследования опираются на данные макроэкономического состояния и оценочные показатели развития данного сектора экономики, базируясь на логике тесной взаимосвязи макро- и микроэкономической среды. Для построения модели используются как ретроспективные (период 2008-2009 гг.) и перспективные / прогнозны (период 2010-2013 гг.) макроэкономические показатели, данные представлены в табл. 2.

Для прогнозирования динамики рынка недвижимости и, как следствие, уровня возможного спроса, а значит и нормы прибыли компаний рассматриваемого сектора, были разработаны модели интегрального показа-

теля стоимости одного квадратного метра коммерческой недвижимости. За наибольшее значение индекса принято максимальное докризисное значение стоимости одного квадратного метра на уровне 1.0 пункта – по состоянию на октябрь 2008 года. В соответствии с прогнозом возможны следующие сценарии изменения интегрального показателя (рис. 2).

Таблица 2

ОПТИМИСТИЧЕСКИЙ И ПЕССИМИСТИЧЕСКИЙ ПРОГНОЗ ОСНОВНЫХ МАКРОЭКОНОМИЧЕСКИХ ПАРАМЕТРОВ НА 2009-2013 ГОДЫ (ОПТИМИСТИЧЕСКИЙ / ПЕССИМИСТИЧЕСКИЙ)

Показатель	2008 [10]	2009 [10]	2010 [10]	2011	2012	2013
Среднегодовая цена нефти Urals, долл. / баррель	94,60	41,00	50/30	60/35	90/45	150/75
ВВП, %	6,00	-2,00	3/-5	4/-3	5/0	7/5
Инфляция, %	13,30	13,00	15/20	14/17	13/15	12/14
Объем промышленного производства, %	2,00	-5,70	5/-20	0/-10	3/0	4/2
Инвестиции в основной капитал, %	9,20	-1,70	-15	3/-5	7/5	15/10
Рост реальных зарплат, %	11,60	-4,10	0,50	0/-5	5/0	12/10
Среднегодовой курс руб. / долл.	24,80	35,10	32/42	27/37	25/33	25/30

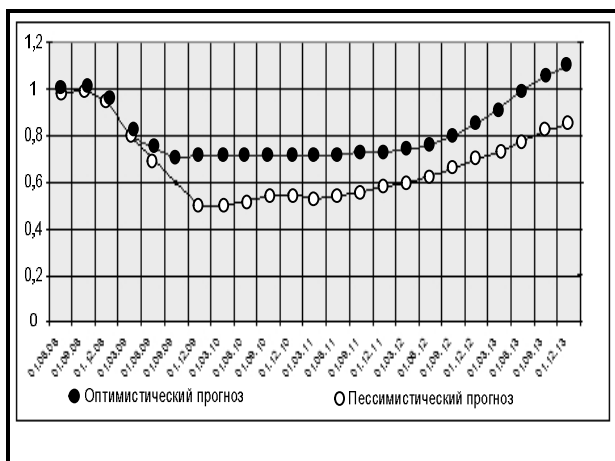


Рис. 2. Сценарий развития рынка коммерческой недвижимости

Таким образом, опираясь, в процессе формирования бюджета на макроэкономические исследования состояния экономики в целом и прогнозные тенденции развития отдельного сектора в частности, компании имеют возможность предвидеть вероятные тренды и колебания рынка и оценить влияние данных эффектов на результирующие показатели финансовых планов и бюджетов.

Рассматриваемые в рамках анализа компании **А** и **В** имеют сформированную и протестированную систему бюджетирования. Бюджеты формируются на двухгодичной основе, в виду специфики деятельности компаний, и не являются скользящими бюджетами. Бюджет на очередной финансовый период формируется и утверждается за полгода до окончания текущего финансового периода. В это же время происходит промежуточный анализ отклонений основных бюджетов «план-факт» с целью выявления просчетов или изменений внешней и внутренней среды деятельности компаний и

внесения необходимых корректировок во избежание их переноса на последующий период планирования.

Напомним, что существует несколько форм подготовки бюджетов: фиксированный бюджет (традиционная форма) и гибкий бюджет. При фиксированном бюджете цифровые показатели рассчитываются и утверждаются до начала планируемого периода и пересмотру не подлежат. Отличительной особенностью гибкого бюджета является то, что на любом из этапов развития компании в бюджет могут быть внесены корректировки. Некоторые компании формируют так называемые обновляемые, или «скользящие», бюджеты, когда при составлении бюджета на год, по прошествии первого планового квартала производится планирование на следующий квартал. Используя «скользящий» бюджет, компания имеет возможность оперативно учитывать изменения внешней среды, действовать в соответствии с уточненными целями, а также корректировать планы в зависимости от уже достигнутых результатов. В итоге прогнозы доходов и расходов становятся более точными, при этом плановый период при использовании «скользящего» бюджетирования не изменяется.

Бюджет реализации анализируемых компаний строился по единой схеме, основой формирования которого выступали будущие арендные платежи. Для определения средней величины арендных поступлений в следующем периоде компании необходимо определить объем занимаемых в течение периода площадей и среднюю величину арендной ставки.

Первый компонент – занимаемая площадь – рассчитывался следующим образом: вся сдаваемая в аренду площадь была разделена на категории – торговые помещения, складские помещения и офисы. Далее, в разрезе каждой категории было проанализировано, на какую площадь были заключены долгосрочные договора аренды помещений к моменту начала процесса бюджетирования, а какая часть представляла собой свободные помещения. Данный вид бизнеса практически никогда не предполагает того, что все имеющиеся в распоряжении компании площади будут сданы в аренду, всегда существует определенное время простоя помещений. Важно, чтобы время простоя площади не выходило за рамки среднего значения, в противном случае, компания имеет риск недополучения выручки или ее полной потери, так как в виду некоторой специфики компаний-клиентов несданные в срок площади могут не понадобиться до следующего сезона – так называемые факторы сезонности. Обычно, нормальный / средний период простоя площади не должен превышать 3-4 мес. для складских и торговых помещений и 2-3 мес. для офисных.

Что касается второго компонента – величины арендной ставки – то она, также, варьируется в зависимости от категории помещения. В случае уже существующих заключенных договоров на очередной плановый период к договору прилагается график арендных платежей или указывается фиксированная величина платежей, подлежащая оплате равными долями в течение всего срока аренды. Для площадей, которые на момент составления бюджета не были сданы в аренду и по которым отсутствовали письма о намерении заключить договор, величина арендной ставки принималась как средняя базовая арендная ставка по категории площади за истекший период, скорректированная на прогнозный уровень инфляции на последующие два года

и средний прогнозируемый рост ставки аренды по рынку, определенный на основании маркетингового исследования.

Важно отметить, что величина полученных арендодателем арендных платежей складывается из базовой и дополнительной (накладной) арендной платы. Базовая ставка представляет собой фиксированную величину или по графику платежей, накладная – включает в себя дополнительные услуги, например, предоставление парковочного места на единицу площади в случае аренды офиса, или оплата электроэнергии и других коммунальных услуг.

Таким образом, для того, чтобы определить прогнозную величину выручки необходимо объем занимаемых площадей в течение следующего прогнозного года умножить на соответствующую величину арендной ставки. Проведя промежуточный анализ соответствия прогнозной величины выручки реализации по состоянию на июль 2010 г., за полгода до окончания прогнозного периода, и фактических результатов, отклонения факт-план компании **A** от компании **B**, становятся очевидными следующие различия – (32%) и 4% соответственно, то есть фактическая выручка компании **A** была ниже запланированной величины выручки на 32%, в то время у компании **B** наблюдается обратная динамика – фактическая величина выручки превышает ее прогнозную величину на 4%. Необходимо понять, чем обусловлены такие противоречия и обосновано ли сравнение результатов деятельности двух компаний.

Как было указано выше, компании ведут хозяйственную деятельность в одном секторе экономики и используют сходные методы прогнозирования. Более того, для достижения равных экономических условий, для анализа и сравнения величина площадей для сдачи в аренду в каждой из категорий площадей была уравнена по двум компаниям. То же самое было сделано для уже заключенных договоров на начало прогнозного периода. Величина арендной ставки компаний, также, находится в одном стоимостном диапазоне. Офисы обеих компаний принадлежат к одному классу офисных помещений, а торговые и складские помещения имеют идентичный уровень оснащения оборудованием, инфраструктурой и территориальной доступностью. Поэтому возможно утверждение о том, что две компании находились в равных экономических условиях для осуществления хозяйственной деятельности и все возможные преимущества одной компании перед другой, в равной степени как и недостатки, были нивелированы. В таком случае возникает вполне обоснованный вопрос – за счет каких факторов одна компания смогла добиться значительных результатов исполнения бюджета реализации по сравнению с другой компанией? Для ответа на данный вопрос необходимо проанализировать поведение менеджмента в отношении утвержденного бюджета в условиях наступления кризисной ситуации в разрезе компании.

Бюджет реализации каждой из компаний не являлся динамическим, напротив, представлял собой заранее утвержденные величины, не подлежащие пересмотру в течение периода. В условиях нестабильной экономической ситуации, руководство компании **B** сумело быстро адаптироваться к изменившимся условиям внешней среды и не только пересмотреть регламентированные принципы построения бюджетов, но и более детально проанализировать ранее утвержденные величины. Та-

ким образом, финансовая служба компании **B** скорректировала результаты маркетингового исследования, проведенного ранее для цели утверждения бюджета на предмет определения прогнозного уровня спроса на имеющиеся у компании площади и величину арендной платы. Стоит отметить, что на формирование величины арендной платы оказывает влияние множество факторов, в том числе и количество арендуемых квадратных метров площади. Понимая сложность возникшей ситуации, руководитель финансовой службы компании **B** выдвинул предложение на общем собрании ключевого управленческого персонала компании о необходимости пересмотра ценовой политики. С целью сокращения простоя свободных площадей в условиях жесткой конкуренции и кризисного снижения цен, руководством компании было принято решение расширить рынок предоставления своих услуг за счет диверсификации клиентской базы. Руководство посчитало это рискованным, но, в то же время, необходимым шагом. С одной стороны у компании возникал риск, что в случае появления крупного клиента, готового взять большое количество площади в аренду и на долгосрочный период, она будет неспособна предоставить требуемую площадь в виду ее частичной занятости другими, более мелкими и менее долгосрочными клиентами. При этом, небольшие клиенты, следуя правилам риск-менеджмента, отказывались включать в качестве одного из условий договора аренды пункт, обязывающий их покинуть занимаемое помещение по требованию арендодателя в разумные сроки. С другой стороны, вероятность появления крупного клиента была невысокой, поэтому менеджмент ориентировался на текущие потребности и группы клиентов, которые представляли собой предприятия малого и среднего бизнеса, нуждающиеся в небольших помещениях на неопределенный срок. Таким образом, используя подход, описанный выше компании **B** удалось не только исполнить бюджет, предварительно внося в него качественные и количественные корректировки, не изменяя при этом итоговую прогнозную величину выручки по сравнению с ранее утвержденным значением, но и превысить прогнозные показатели.

Компания **A** повела себя иначе – понимая сложность экономического положения, компания снизила арендные ставки на все категории площадей на 15%, не расширяя при этом клиентскую базу за счет диверсификации групп потенциальных клиентов. Стратегия компании заключалась в том, чтобы за счет снижения ставок выглядеть более конкурентоспособно по сравнению с компаниями-аналогами, привлекая крупных клиентов на долгосрочный период и обеспечивая минимум простоев площадей. Однако менеджмент не учел, что крупные клиенты, также, столкнулись с реалиями экономического спада и в данной ситуации либо не нуждались в аренде большого количества площадей, либо не были готовы гарантировать их замещение в течение длительного периода. В результате у компании возникла проблема недостаточности клиентской базы, что привело к значительным простоям площадей и срыву бюджета реализации.

Проанализировав поведение двух компаний в схожих условиях ведения хозяйственной деятельности можно сделать вывод, что итог успешного исполнения бюджета зависит не только от качества подготовленного и утвержденного бюджета, но еще и от того, насколько быстро руководство компании, в частности финансо-

вые службы, способны заметить и оценить происходящие изменения потребностей рынка и обосновать необходимость внесения корректировок в бюджет и, возможно, в стратегию поведения компании в отношении реализации ее товаров и услуг. Важно понимать, что профессионально подготовленный бюджет, сформированный на основе тщательного анализа внутренней и внешней среды присутствия компании является лишь необходимым, но недостаточным условием. Сформированный и утвержденный бюджет должен регулярно анализироваться на предмет выявления отклонений в прогнозных оценках развития внешней среды деятельности компании, а в период нестабильной экономической ситуации – находиться в процессе непрерывного мониторинга. Все чаще возникает проблема влияния человеческого фактора – принятия руководителем финансовой службы ответственности за несвоевременность или промедление в принятии оперативного управленческого решения о внесении обоснованных изменений в бюджет. В период кризисного состояния экономики и в последующие годы стабилизации необходимо понимать, что изменения в среде функционирования компании требуют изменений во внутренней организации процесса управления и пересмотре стратегии поведения на рынке присутствия, такое решение, также, невозможно в отсутствие волевого и профессионального лидера внутри компании.

С целью повышения эффективности бюджетного планирования компаниям следует перейти к формированию скользящего типа бюджета не только на период нестабильной экономической ситуации, а на постоянной основе. Следует обратить внимание на взаимосвязь бизнес-процессов компании и конечных желаемых результатов ее деятельности, выявить приоритеты и индикаторы, позволяющие учитывать малейшие изменения технологии организации бизнеса в финансово-плановой работе. Нельзя отрицать и необходимость внедрения в процесс подготовки бюджетов основных принципов антикризисного управления, требующих оперативной реакции, динамизма, четкого определения приоритетов и ответственности.

Среди основных принципов антикризисного управления можно отметить:

- «действие, а не ожидание», предполагает, что осознание необходимости действий является первым шагом на пути к выходу из неопределенности;
- следует определить, ради чего необходимо проводить активные действия, каких результатов желает добиться компания и каких угроз и потерь избежать;
- прозрачное и непредвзятое понимание ситуации, а именно, безосновательные надежды, что экономический кризис или прочие негативные явления когда-нибудь все равно завершатся и что нет необходимости принимать какие-либо решения и действия, так как справиться с такого рода проблемами средствами и силами одной конкретной компании невозможно – являются наихудшей позицией компании, оказавшейся в критической ситуации;
- для того, чтобы эффективно управлять в кризисной ситуации, необходимо знать, как будут развиваться события, если не предпринимать никаких действий, в каком положении окажется компания в случае ее отказа от понимания необходимости принятия мер;
- следует ориентироваться на продвижение небольшими, конкретными действиями, не нужно искать универсальной панацеи от всего комплекса возникающих проблем;
- постепенное продвижение исходя из расставленных приоритетов, исполнение любого принятого управленческого

решения требует ресурсов – финансовых, временных, интеллектуальных, которые всегда всегда ограничены;

- поиск квалифицированного персонала, способного сформулировать проблемы, найти способы их устранения и реализации на практике.

Очевидно, что угрозы и экономические затруднения, в конечном счете, не обязательно являются негативными явлениями, точнее, всегда несут в себе определенные положительные тенденции и возможности для тех компаний, которые не лишены гибкости в отношении бюджетного процесса, либо способны быстро адаптироваться и реагировать на изменения во внешней среде путем оперативного принятия профессиональных решений. Экономическая волатильность несет в себе возможности для компаний пересмотреть стратегию своего поведения, переключиться на более профильные виды деятельности, свернуть нерентабельные производства и закрыть неприбыльные филиалы и отделения, проанализировать методы калькуляции затрат и выявить возможные источники их снижения, все это может быть расценено лишь как стимулирующие факторы достижения эффективности финансовой деятельности.

В статье поднимался вопрос о возможности влияния компании на будущие результаты ее деятельности, а именно о взаимосвязи и значимости макросреды при подготовке бюджета на микроуровне. Основываясь на теории экономической мысли и практике финансового менеджмента нельзя разграничить эти понятия, так как любая компания не существует изолировано от внешней среды. Ее конкуренты, покупатели и поставщики входят в группу макросреды и с различной интенсивностью влияют на деятельность компании. Таким образом, при финансовом планировании необходимо руководствоваться не только внутренними потребностями и строить бюджеты, основываясь на объемах производственных мощностей и величинах понесенных затрат, но и макроэкономическим климатом в регионах присутствия компании. Анализ макросреды является неотъемлемой, если не главной частью процесса бюджетирования, на его основе строится прогноз основных будущих денежных притоков в виде выручки от реализации, и оттоков – в виде осуществления платежей поставщикам и подрядчикам. Таким образом, макроимпульсы на уровне микробюджета учитывать не только необходимо, но и возможно. При их игнорировании значимость построения бюджета компании теряется, возникает оторванность сформированного бюджета от реальных возможностей и перспектив компании достигнуть установленных величин.

Анализ финансового планирования компаний выявил, что в компаниях существует достаточно обширный и устойчивый процесс бюджетирования, его роль четко определена и не вызывает сомнения в необходимости со стороны менеджмента компании, от части данная ситуация объясняется наличием доли иностранного владения в уставном капитале компаний. Применительно к компаниям, в которых доля собственности российских инвесторов составляет более 60%, бюджетирование еще не завоевало должного внимания и рассматривается как не столь важная, и при этом требующая значительных финансовых средств, часть управленческой технологии; в лучшем случае оно применяется для контроля отдельных показателей, например, уровня дебиторской и кредиторской задолженности, или же для определения величины затрат отдельных структурных подразделениях, но никак не для управления активами компании с целью роста капитализации или надежного определения инвестиционной привлекательности отдельных направлений хозяйственной деятельности.

Причиной торможения внедрения бюджетирования можно назвать препятствие менеджмента построению эффективного внутрифирменного контроля, а именно конфликт интересов. Многие полагают, что для внедрения эффек-

тивной системы бюджетирования достаточно разработать соответствующие формы бюджетов, инструкции и распределить обязанности по их исполнению и контролю среди сотрудников, но на практике это оказывается непросто – трудно внедрить финансовую дисциплину в виду нежелания отдельных структурных подразделений сокращать свои финансовые потребности и претензии на определенную долю денежных средств.

Таким образом, для того, чтобы компания была способна противостоять экономическому кризису и справиться с его последствиями, следует использовать такую управленческую технологию как бюджетирование. Эффективность и действенность данного инструмента, в основном, зависит от уровня подготовки компании к внедрению процесса планирования, в том числе организационной, финансовой, информационной и временной. В условиях нестабильной ситуации компании нуждаются в построении системы постоянного мониторинга изменений внешней среды функционирования в виду динамизма ее модификации. Важно выявить взаимосвязи между макроэкономическими колебаниями и их эффектами не только на деятельность самой компании, но и на финансовое положение покупателей / клиентов и поставщиков, так как предпринимательская деятельность подразумевает комплексное восприятие сложившегося экономического положения. Успех внедрения и исполнения процесса бюджетирования в одной отдельно взятой компании будет зависеть от тщательности проработки всех регламентов и последовательности процедур составления и контроля исполнения бюджетов, а также от уровня квалификации и подготовки специалистов, отвечающих за бюджетирование. Необходимо помнить, что внутрифирменное бюджетирование – это не столько инструмент, сколько управленческая технология, что бюджетирование – это показатель качества управления в компании, соответствия уровня ее менеджмента и принимаемых управленческих решений современным требованиям и условиям вне зависимости от степени экономического спада или подъема.

Литература

1. Бланк И.А. Финансовый менеджмент [Текст] : учеб. курс / И.А. Бланк. – М. : Ника-Центр, 2004.
2. Бриггем Ю. Финансовый менеджмент [Текст] : полный курс : в 2 т. : пер. с англ. / Ю. Бриггем, Л. Гапенски ; под ред. Ковалева В.В. – СПб. : Экономическая школа, 1997. Т. 1. – 498 с. Т. 2 – 672 с.
3. Ван Хорн Дж. К. Основы финансового менеджмента [Текст] : пер. с англ. / Джеймс К. Ван Хорн, Джон М. Вахович (мл.). – 11-е изд. – М. : Вильямс, 2004. – 992 с.
4. Дайле П.А. Практика контроллинга [Текст] / П.А. Дайле. – М. : Финансы и статистика, 2001. – 336 с.
5. Лихачева Н.О. Финансовое планирование на предприятии [Текст] / Н.О. Лихачева. – М. : Проспект, 2003. – 456 с.
6. Теория и практика финансового и управленческого учета [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.gaap.ru/>
7. Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.gks.ru/>
8. Шеремет А.Д. Управленческий учет [Текст] / А.Д. Шеремет. – 4-е изд. – М. : ИНФРА-М, 2009. – 429 с.
9. Щиборщ К.В. Бюджетирование деятельности промышленных предприятий России [Текст] / К.В. Щиборщ. – М. : Дело и сервис, 2007. – 544 с.
10. Business Partner, консалтинговая компания [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.bp-g.ru/>
11. Rasmussen N.H., Eichorn C. J., Barak C. S., Prince T.: Process improvement for effective budgeting and finance reporting, (1st edition), John Wiley & Sons Publishing. 2003. 300 p.

Ключевые слова

Взаимосвязь макроэкономических импульсов и бюджета компании; процессное бюджетирование, ориентированное на

результат; эффективность управленческих решений; адаптивность и гибкость изменяющейся среде; типы бюджета; «скользящий» бюджет; принципы антикризисного управления; роль малого и среднего бизнеса в современных условиях.

Щегловская Юлия Андреевна

РЕЦЕНЗИЯ

Представленная научно-исследовательская статья написана на актуальную тему: поднимается проблема влияния экономического кризиса и его последствий на финансово-хозяйственную деятельность компаний, оперирующих на российском рынке. Автор говорит о том, что процесс преодоления кризисных явлений представляет собой масштабную и комплексную работу, требующую максимальных усилий и ресурсов со стороны компаний. Особое внимание уделяется анализу экономического положения и степени влияния негативных явлений на деятельность малого и среднего бизнеса и его роли и положению в экономике современной Российской Федерации. Данные компании особенно остро ощутили экономические трудности ввиду того, что их деятельность охватывает наиболее востребованные сферы экономики и служит индикатором изменения потребительского спроса. По мнению автора, эффективным инструментом преодоления нестабильной ситуации в экономике может выступить внедрение процесса бюджетирования. В статье дается четкое обоснование необходимости финансового планирования, раскрывается роль бюджета и его влияние на результирующие показатели деятельности компаний, дается характеристика построения бюджетного процесса, а также приводятся доводы в пользу построения процессно-ориентированного бюджетного планирования. Таким образом, в период, когда экономика страны характеризуется наличием кризисных явлений, а также в посткризисный период компании нуждаются в разработке прозрачной и логичной схемы бюджетирования и системы индикаторов. Эти инструменты должны быть способны помочь компаниям адаптироваться к динамично изменяющимся экономическим условиям, противостоять возможным рискам и сформировать представление о финансовом положении у руководства, акционеров и других заинтересованных сторон.

В качестве практического примера процесса бюджетирования в условиях экономического кризиса автор рассматривает компании, оперирующие на рынке недвижимости, а именно, в сфере управления инвестиционной собственностью. Исследование этой ниши обусловлено ее значительным удельным весом на рынке недвижимости, а также, что самое главное, возможностью проанализировать не отдельные компании или группы компаний, а комплекс взаимодействия в формате «B2B». Уникальность проведенного промежуточного анализа исполнения бюджета компаний заключается в исследовании не столько изолированных от прочих субъектов экономической среды компаний, сколько в оценке их поведения в условиях нестабильной экономики, при которых важно не просто принять управленческие решения, провести маркетинговые исследования и адаптироваться к сложившимся условиям, но и не потерять наработанные связи с клиентами и поставщиками, оперативно отреагировать на их изменившиеся потребности и ценовые ожидания, не ущемив при этом собственных интересов компании. В процессе исследования автором был проведен анализ методики процесса формирования бюджета реализации компаний управления недвижимостью, выявлены особенности организации финансового планирования, обозначены факторы, влияющие на процесс подготовки и исполнения бюджета.

По результатам анализа реально функционирующих систем бюджетирования, поведения менеджмента компаний и качества принятых ими управленческих решений, автором были предложены заслуживающие внимания рекомендации по усилению действенности и эффективности систем бюджетирования компаний, в частности, переход к системе «скользящего» построения бюджетов, организации процессного бюджетирования, ориентированного на результат, а также использование принципов антикризисного управления.

Представленный материал систематизирован, логически взаимосвязан, последователен в освещении заявленной темы исследования и экономически целесообразен. Следует отметить исследовательские качества автора: способность анализировать информацию, устанавливать причинно-следственные связи, выявлять проблемы и формулировать возможные пути их решения, применяя при этом теоретические и практические знания и навыки.

Статья отвечает предъявляемым к ней требованиям к написанию научно-исследовательских статей и может быть допущена к ее опубликованию.

Ишина И.В., д.э.н., профессор, зав. кафедрой «Финансы и кредит» Всероссийской государственной налоговой академии Минфина РФ

10.13. BUDGETING AS AN EFFECTIVE INSTRUMENT OF CRISIS AND ITS SUBSEQUENT EVENTS RESISTENCE

J.A. Shcheglovskaya, Post-graduate Student

Tax Academy

The paper is devoted to the problem of economic crisis and its consequent influence on economic and operating activity of companies that work in different sectors of modern Russian economy. In the paper is brought up weather the crisis effect on macro level can be forecasted and eliminated by using in financial and operating activity of the company budgeting principals. The real current economic position of the subject of economic activity in Russia is disclosed. The grounds for budget process necessity, brief characteristics of its main elements, types of budget and rules of their implementation are stated in the paper. The necessity of transfer to process-oriented financial planning is detected and substantiated. The analyses of economic crisis's influence on operating activity of two similar companies of a separate sector of economy – investment property management – is introduced. As a result of such analyses the level of flexibility and adaptability of budgeting process of each company to dynamically developing economic sphere is revealed. Therefore, the recommendations for strengthening of budget process in the period of unstable situation that can be effectively introduced and used in homogeneous companies are represented.

Literature

1. I.A. Blank. «Financial management: study course», Moscow: Nilka-Center, 2004, 528 p.
2. J. Brigham and Gapensky. «Financial management», full course, 2-nd edition, edited by V.V. Kovalev, Saint-Petersburg: Economic School, 1997, V.1 – 498 pgs., V.2-672 p.
3. Van Horn, James, Vakhovich. «Base of financial management», 11-th edition, Moscow: Vilyams, 2004, 992 p.
4. Daile, «Practice of controlling», Moscow: Finance and Statistics, 2001, 336 p.
5. Lihacheva, «Financial planning in the company», Moscow: Prospect, 2003, 456 p.
6. Site «Theory and practice of financial and managerial accounting», <http://www.gaap.ru/>
7. Site «Federal State Statistics Service», <http://www.gks.ru/>
8. Scheremet, «Managerial accounting», Moscow: Infra-M, 2009, 429 p.
9. Shchiborshch, «Budgeting of industry companies of Russia», Moscow: Delo and Service, 2007, 544 p.
10. Site «Business Partner», consulting company, <http://www.bp-g.ru/>
11. N.H. Rasmussen, C.J. Eichorn, C.S. Barak, T. Prince. Process improvement for effective budgeting and finance reporting, (1st edition), John Wiley & Sons Publishing, 2003, 300 p.

Keywords

Macroeconomic impulses in connection with the company's budget; process-oriented budgeting; effectiveness of managerial decisions; adaptability and flexibility to variable economic environment; types of budgets; «sliding» budget; principals of crisis management; the role of small and medium-size business in the current economic position.