

УДК 336

**АЙГУБОВ САЙДАРХАН ЗАНКУЕВИЧ**

к.ф.-м.н., доцент, заведующий кафедрой Социальных и информационных технологий ФГБОУ ВО «Дагестанский государственный университет»,  
e-mail: aygubov.s62@mail.ru

**МАГОМЕДАГИРОВ МУРАД МУСАЕВИЧ**

к.э.н., доцент кафедры Социальных и информационных технологий ФГБОУ ВО «Дагестанский государственный университет»,  
e-mail: m-tag@yandex.ru

DOI:10.26726/1812-7096-2020-09-165-169

## ОСОБЕННОСТИ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ В УСЛОВИЯХ ПАНДЕМИИ

**Аннотация. Предмет и цель работы.** Цель работы — исследование тенденций изменения подходов к разработке и исполнению бюджетов субъектов предпринимательства в условиях нестабильности. **Метод и методология проведения работы.** Проанализированы подходы к составлению бюджетов, определены наиболее перспективные направления совершенствования методик планирования, оценена эффективность альтернативных подходов к разработке и исполнению бюджетов. **Результаты работы.** На основе проведенного исследования определены наиболее перспективные направления совершенствования процесса бюджетирования в предпринимательской сфере. **Область применения результатов.** Полученные результаты могут быть использованы при разработке бюджетов как в предпринимательской деятельности, так и в области государственного управления и местного самоуправления. **Выводы.** Проведенное исследование показало, что в настоящее время бюджетирование применяется практически во всех сферах общественной жизни. В предпринимательской деятельности центрами ответственности выступают структурные подразделения, классифицируемые в зависимости от степени самостоятельности и спектра осуществляемых операций на центры доходов, затрат, маржинального дохода, прибыли и инвестиций. Существует несколько методик сбора данных и планирования бюджета. Анализ указывает на невозможность ограничения одной методикой для формирования бюджета на очередной год. Необходимо расширять роль альтернативных подходов, и планирование «от достигнутого» уже не является единственной базой для разработки бюджета. При этом вне зависимости от квалифицированности проведения работ по разработке бюджета результаты финансового планирования не будут достигнуты без необходимых мероприятий по организации исполнения и оперативного уточнения бюджета.

**Ключевые слова:** бюджетирование, бюджет доходов и расходов, бюджет движения денежных средств, центры финансовой ответственности, Zero-Based Budgeting, Beyond Budgeting.

**AIGUBOV SAIDARKHAN ZANKUEVICH**

Ph. D. of physical and mathematical Sciences, Associate Professor,  
Head of the Department of Social and Information  
Technologies of Dagestan State University,  
e-mail: aygubov.s62@mail.ru

**MAGOMEDTAGIROV MURAD MUSAYEVICH**

Ph. D. in Economics, Associate Professor of the Department of  
Social and Information Technologies of Dagestan State University,  
e-mail: m-tag@yandex.ru

## FEATURES OF BUDGETING IMPLEMENTATION IN THE CONTEXT OF A PANDEMIC

**Abstract. Subject and purpose of the work.** The purpose of the work is to study trends in changing approaches to the development and execution of budgets of business entities in conditions of instability. **Method and methodology of the work.** Approaches to budgeting are analyzed, the most promising areas for improving planning methods are identified, and the effectiveness of alternative approaches to budget development and execution is evaluated. **Results of the work.** Based on the conducted research, the most promising areas for improving the budgeting process in the business sector are identified. **Scope of the results.** The results obtained can be used in the development of budgets both in business activities and in the field of public administration and local self-government. **Conclusions.** The study showed that currently budgeting is used in almost all spheres of public life. In business responsibility centres are structural units that are classified according to the degree of autonomy and range of transactions for revenues, costs, marginal revenue, profit and investment. There are several methods of data collection and budget planning. The analysis indicates that it is impossible to limit the budget for the next year to one method. The role of alternative approaches needs to be expanded, and "from what has been achieved" planning is no longer the only basis for budget development. At the same time, regardless of the qualification of the budget development work, the results of financial planning will not be achieved without the necessary measures to organize the execution and operational clarification of the budget. **Keywords:** budgeting, revenue and expenditure budget, cash flow budget, financial responsibility centers, Zero-Based Budgeting, Beyond Budgeting.

---

**Введение.** Бюджетирование – это процесс разработки и утверждения бюджетов в целях оптимизации распределения ресурсов. Фактически бюджетирование является одним из видов финансового планирования, особенностью в данном случае выступает делегирование ответственности соответствующим центрам. В настоящее время бюджетирование применяется практически во всех сферах общественной жизни. В предпринимательской деятельности центрами ответственности выступают структурные подразделения, классифицируемые в зависимости от степени самостоятельности и спектра осуществляемых операций на центры доходов, затрат, маржинального дохода, прибыли и инвестиций. Важным обстоятельством является демократизация бюджетного процесса – проекты решений формируются предполагаемыми исполнителями и принимаются коллегиально. На практике это означает, что структурные подразделения заполняют соответствующие установленные формы, а впоследствии данные обрабатываются бюджетной комиссией и принимаются голосованием на бюджетном комитете. Бюджетирование встраивается в систему управленческого учета и значительно повышает эффективность управленческих решений, поскольку достигнутые показатели сравниваются не только с показателями предыдущих периодов, но и плановыми значениями, рассчитанными с учетом предполагаемого влияния множества факторов.

Таким образом, качество планирования зависит не только от достоверности исходных данных, заинтересованности исполнителей бюджета в реалистичности расчетов, соблюдения процедур коллегиального принятия решений на бюджетном комитете, но и всестороннего учета влияющих обстоятельств. С небольшими отклонениями, передовыми в вопросах организации финансового планирования предприятиями готовятся несколько типов бюджетов: бюджеты доходов и расходов (прибыли и убытки), бюджеты движения денежных средств (cash-flow), прогнозный баланс. Планирование доходов и расходов позволяет определить прибыльность тех или иных направлений деятельности, прогнозирование движения денежных средств обеспечивает избегание кассовых разрывов, а предполагаемый баланс позволяет оценить ликвидность, оборачиваемость и другие необходимые экономические показатели.

**Методы исследования.** Необходимым условием для эффективности любой системы управления, в том числе и в системе предпринимательской деятельности, является правильное определение целей. Все они содержат механизмы регулирования с обратной связью. Очевидно, что вести речь об эффективности можно лишь в случаях, когда установлена цель работы системы, так как эффективность – способность добиваться установленной цели. Для подавляющего большинства предприятий цель формирования бюджета – максимизация финансовых показателей. Бюджет используется в качестве плана действий, позволяющего максимально увеличить выручку, прибыль, рентабельность и капитализацию.

Существует несколько методик сбора данных и планирования бюджета. Как в предпринимательской деятельности, так и в государственной сфере преобладает подход «от достигнутого», когда анализируются итоги прошедших периодов, применяется некий коэффициент роста (поправки на инфляцию, рост тарифов, изменение объемов рынка), учитываются риски, пожелания собственника по расширению бизнеса, необходимость осуществления различных мероприятий, изменения законодательства и прочие факторы. Наряду с указанным подходом применяются *Zero-Based Budgeting* и *Beyond Budgeting*.

Очевидно, что при планировании различных статей доходов и расходов целесообразно применять различные подходы или их комбинации. Такие расходы, как налоги, коммунальные услуги или различные ранее не осуществлявшиеся мероприятия, как правило, планируются «с нуля», то есть потребность определяется расчетным путем. Расходы на ликвидацию форс-мажорных обстоятельств и закупка товаров, спрос на которые возник неожиданно, осуществляются с применением подходов «*Beyond Budgeting*». Все остальные расходы эффективнее планировать, осуществлять и контролировать «от достигнутого», опираясь на ранее достигнутые показатели.

Текущий год принес множество изменений в организацию всех сфер деятельности, в том числе в бюджетирование. Очевидно, что данные за 9 месяцев крайне затруднительно применять в качестве базиса для расчета предполагаемого спроса, предложения, расходов и доходов на 2021 год. Впервые за долгий период многими финансовыми менеджерами ставится под сомнение сама возможность и целесообразность планирования на очередной финансовый период. Менее радикальная точка зрения состоит в том, что формирование точного бюджета возможно только при внедрении изменений в методику бюджетирования. Новые обстоятельства и условия работы вынуждают внедрять *Beyond Budgeting* и *Zero-Based Budgeting* даже тех специалистов, которые никогда ранее данными методиками не пользовались.

*Beyond Budgeting* фактически означает попытку организовать функционирование финансовой стороны жизни предприятия без заранее утвержденного бюджета. Одна из важнейших проблем, на решение которой нацелено финансовое планирование – финансирование кассовых разрывов при минимальном отвлечении оборотных средств в резервы – может решаться путем привлечения заемных средств. Для обеспечения возможности такого точечного и оперативного привлечения заемных средств взаимодействие с финансовыми организациями должно выйти на новый уровень, скорость обработки банковскими работниками заявок и принятия решений руководством банков должны значительно повыситься. Решать указанные проблемы в современных условиях помогает автоматизация бизнес-процессов, использование искусственного интеллекта, внедрение банками новых продуктов, выстраивание долгосрочных отношений клиентов с банками. Кроме того, сама неопределенность режима работы и спроса, вызванная пандемией, диктует необходимость предприятиям более ответственно подходить к формированию резервов и в целом увеличивать их объем.

*Zero-Based Budgeting*, или бюджетирование «с нуля» предполагает, что осуществляться будут только максимально обоснованные расходы, целесообразность которых подтверждается расчетами, заключенными договорами, действующими нормативно-правовыми актами и другими расходными обязательствами. Все данные необходимо соотносить с целями и стратегическими задачами предприятия. Формировать эту стратегию необходимо одновременно с началом сбора исходных данных для формирования бюджета. Если к моменту начала свода собранных данных для бюджета не будет сформирована стратегия, бюджетный процесс по методике *Zero-Based Budgeting* займет больше времени, чем можно выделить в текущих условиях. Сотрудники, разрабатывающие проект бюджета, должны обеспечить использование критического подхода к рассмотрению всех предложений по расходованию средств. Одно из главных преимуществ *Zero-Based Budgeting*: держатели бюджета критически рассматривают каждую передаваемую для свода сумму, т. к. бюджетным комитетом обязательно будет обеспечена реакция: «Из чего складывается эта сумма? Зачем ее предусмотрели в бюджете? Насколько остра необходимость? Какой эффект это принесет?». В условиях падения совокупного спроса такая экономия, бесспорно, обоснована и в ряде случаев является условием выживаемости предприятия. Мотивировать персонал к этим мерам можно путем начисления некоторой доли от выросшей прибыли или экономии.

Данная система бюджетирования также оставляет возможности для злоупотреблений. Необоснованное включение расходов в бюджет вероятно, если бюджетная комиссия анализирует только правильность и обоснованность расчетов, но не рассматривает возможность достижения требуемых целей другими, менее затратными путями. Максимальная эффективность применения данного подхода может быть достигнута в случае расчета финансового результата каждого планируемого мероприятия отдельно в разрезе подразделений. При этом необходимый результат может быть достигнут как путем увеличения доходов, так и сокращения расходов без ущерба для основной деятельности предприятия.

Важность использования новых подходов в бюджетировании не умаляет значимость классических методик, и особую роль приобретает факторный анализ. На территории всех субъектов Российской Федерации проводились мероприятия по борьбе с эпидемией, осуществлялось субсидирование субъектов предпринимательства, поощрялись меры по недопущению сокращения численности сотрудников, ограничивался режим работы, вводились требования по закупке предприятиями средств индивидуальной защиты, диагностики, дезинфекции. Значительный объем отложенного спроса, а также изменение структуры самого спроса наряду с ограничением поставок повлияли на изменение требований к размерам складских запасов. Все эти обстоятельства положительно или отрицательно отразились на финансовом результате и должны быть отражены в прогнозе движения денежных средств при планировании «от достигнутого». Вероятность продолжения карантинных мероприятий, удаленной работы, а, кроме того, возникшая необходимость впредь обеспечивать повышенную интенсивность санитарных мероприятий также необходимо учесть в бюджете доходов и расходов на предстоящие периоды.

Квалифицированно организованная система управления бесперебойной деятельностью предприятия должна стать одной из ключевых особенностей деятельности фирмы. Готовность к непредсказуемому развитию событий напрямую определяет будущее предприятия в возникших условиях. Ключевую роль здесь приобретает человеческий фактор – конкурентным преимуществом будут владеть предприятия, где решения принимаются оперативно. Повышения скорости можно достичь путем увеличения самостоятельности сотрудников в процессах принятия решений, а улучшения качества – внедрением технологии упрощенного создания оперативных штабов, комиссий для рассмотрения той или иной проблемы, организацией возможности для обмена мнениями сотрудников для принятия решений как в кризисных, так и в штатных обстоятельствах.

Указанные мероприятия неизбежно столкнутся не столько с организационными и материальными проблемами, сколько с психологическим противодействием. Непросто позволить рядовым специалистам принимать управленческие решения, распоряжаться бюджетом. Однако необходимо доверять навыкам своих сотрудников. Кроме того, такое оперативное бюджетирование решает проблему освоения бюджетов. Все участники процесса максимально мотивированы на достижение необходимого экономического результата.

Проведенный анализ показывает, что в условиях пандемии невозможно ограничиться одной методикой для формирования бюджета на очередной год. Необходимо расширять роль альтернативных подходов, и планирование «от достигнутого» уже не является единственной базой для разработки бюджета. При этом вне зависимости от квалифицированности проведения работ по разработке бюджета результаты финансового планирования не будут достигнуты без необходимых мероприятий по организации исполнения и оперативного уточнения бюджета.

#### *Литература*

1. Анчерч А. *Управленческий учет: принципы и практика*. – М.: Финансы и статистика, 2002, стр.14.
2. Бригхэм Ю., Хьюстон Дж. *Финансовый менеджмент*. 7-е изд. / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2013. – 592 с.
3. *Бюджетирование: шаг за шагом* / Е. Добровольский [и др.]. – СПб.: Питер, 2008. 448 с.
4. Верстина Н. Г., Еленева Ю. Я., Пополитова С. В. *Бюджетирование в деятельности строительного предприятия: проблемы и их практическое решение*. – М.: Экономика строительства. – № 3, март, 2005, стр. 28-38.
5. Демченко А. Г., Агафонов А. А. *Бюджетирование: как попасть в цель?* // *Финансовый менеджмент*. – 2008. – № 1. [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://www/finman.ru/articles/2008/1/5114.html](http://www.finman.ru/articles/2008/1/5114.html), свободный. – Загл. с экрана.

6. Дролова Е. Ю., Зайцев М. А. Бюджетирование как метод финансового планирования деятельности предприятия // *Вестник Иркутского государственного технического университета*. – 2014. – № 1.
7. Дронченко О. Принципы эффективного бюджетирования // *Финансовый директор*. – 2008. – № 6. – С. 21–24.
8. Друри К. Управленческий учет для бизнес-решений. Перевод с англ. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – С. 162.
9. Казаков А. и др. Эффективная методика постановки бюджетного управления на предприятии. – М.: *Справочник экономиста*. – 2004. – № 10. – С. 35–37.
10. Материалы конференции «Контроллинг – новый инструмент управления» (организация мероприятия под эгидой Ассоциации менеджеров России). М.: *ВикториСтемп*, 2003, стр.14.
11. Налоги и бухгалтерский учет // *Российский налоговый курьер*. [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://www.rnk.ru/journal/archives/2012/nalogovyj\\_i\\_buhgalterski\\_j\\_uchet/103548.phtml](http://www.rnk.ru/journal/archives/2012/nalogovyj_i_buhgalterski_j_uchet/103548.phtml) (02 апр. 2014), свободный. – Загл. с экрана.
12. Налоговый учет // *Center-yf.ru: центр управления финансами*. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.center-yf.ru/data/nalog/2013/Nalogovyi-uchet.php> (19 марта 2014), свободный. – Загл. с экрана.
13. *Управленческий учет*/ К. П. Янковский, И. Ф. Мухарь. – СПб.: Питер, 2011. – 365 с. (Учебное пособие: стандарт третьего поколения).
14. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе. – СПб, издательство Санкт-Петербургского университета, 1997, стр. 60.
15. Шейхов М. О. Контроллинг как маркетинговый инструмент эффективного управления малым и средним бизнесом в строительстве, материалы сайта Информконтакт, 2004.
16. Шим Д. К., Сигел Д. Г. Основы коммерческого бюджетирования. Пошаговое руководство для нефинансовых менеджеров. / пер. с англ. – М.: Азбука, 2001. – 496 с.
17. Юсупова С. Я. Контроллинг в информационном обществе. – М.: 2014.
18. Юсупова С. Я. Роль бюджетирования в системе контроллинга. *Отраслевая экономика* (105). УЭК, 11/2017.
19. Adams D. What are the four types of strategic control? [Электронный ресурс] / *Электронный журнал «Chron»*. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://smallbusiness.chron.com/four-types-strategic-control-14720.html>, свободный. – Загл. с экрана.
20. *Strategiccontrolling* / Портал «CEOPedia». [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://ceopedia.org/index.php/Strategic\\_controlling](https://ceopedia.org/index.php/Strategic_controlling), свободный. – Загл. с экрана.

#### References:

1. Apcherch A. *Upravlencheskij uchet: principy i praktika*. – М.: *Finansy i statistika*, 2002, str.14.
2. Brigham YU., Н'юстон Dzh. *Finansovyy menedzhment*. 7-e izd. / Per. s angl. – SPb.: Piter, 2013. – 592 s.
3. *Byudzhetirovanie: shag za shagom* / E. Dobrovol'skij [i dr.]. – SPb.: Piter, 2008. 448 s.
4. Verstina N. G., Eleneva YU. YA., Popolitova S. V. *Byudzhetirovanie v deyatel'nosti stroitel'nogo predpriyatiya: problemy i ih prakticheskoe reshenie*. – М.: *Ekonomika stroitel'stva*. – № 3, mart, 2005, str. 28-38.
5. Demchenko A. G., Agafonov A. A. *Byudzhetirovanie: kak popast' v cel'?* // *Finansovyy menedzhment*. – 2008. – № 1. [Elektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: <http://www/finman.ru/articles/2008/1/5114.html>, svobodnyj. – Zagl. s ekrana.
6. Drolova E. YU., Zajcev M. A. *Byudzhetirovanie kak metod finansovogo planirovaniya deyatel'nosti predpriyatiya* // *Vestnik Irkutskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta*. – 2014. – № 1.
7. Dronchenko O. *Principy effektivnogo byudzhetirovaniya* // *Finansovyy direktor*. – 2008. – № 6. – S. 21–24.
8. Druri K. *Upravlencheskij uchet dlya biznes-reshenij*. *Perevod s angl.* – М.: YUNITI-DANA, 2003. – S. 162.
9. Kazakov A. i dr. *Effektivnaya metodika postanovki byudzhetnogo upravleniya na predpriyatii*. – М.: *Spravochnik ekonomista*. – 2004. – № 10. – S. 35–37.
10. *Materialy konferencii «Kontrolling – novyj instrument upravleniya»* (organizaciya meropriyatiya pod egidoy Assotsiacii menedzherov Rossii). М.: *ViktoriStemp*, 2003, str.14.
11. *Nalogi i buhgalterskij uchet* // *Rossijskij nalogovyy kur'er*. [Elektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: [http://www.rnk.ru/journal/archives/2012/nalogovyj\\_i\\_buhgalterski\\_j\\_uchet/103548.phtml](http://www.rnk.ru/journal/archives/2012/nalogovyj_i_buhgalterski_j_uchet/103548.phtml) (02 apr. 2014), svobodnyj. – Zagl. s ekrana.
12. *Nalogovyy uchet* // *Center-yf.ru: centr upravleniya finansami*. [Elektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: <http://www.center-yf.ru/data/nalog/2013/Nalogovyi-uchet.php> (19 marta 2014), svobodnyj. – Zagl. s ekrana.
13. *Upravlencheskij uchet*/ К. П. ЯАнковский, И. Ф. Мухарь'. – SPb.: Piter, 2011. – 365 s. (Uchebnoe posobie: standart tret'ego pokoleniya).
14. *Hammer M., CHampi Dzh. Reinzhiniring korporacii: manifest revolyucii v biznese*. – Spb, izdatel'stvo Sankt-Peterburgskogo universiteta, 1997, str. 60.
15. *Shejhov M. O. Kontrolling kak marketingovyy instrument effektivnogo upravleniya malym i srednim biznesom v stroitel'stve, materialy sajta Informkontakt*, 2004.
16. *SHim D. K., Sigel D. G. Osnovy kommercheskogo byudzhetirovaniya. Poshagovoe rukovodstvo dlya nefinansovyh menedzherov*. / per. s angl. – М.: Azbuka, 2001. – 496 s.
17. *YUsupova S. YA. Kontrolling v informacionnom obshchestve*. – М.: 2014.
18. *YUsupova S. YA. Rol' byudzhetirovaniya v sisteme kontrollinga. Otrasleyaya ekonomika* (105). UEKS, 11/2017.
19. Adams D. *What are the four types of strategic control?* [Elektronnyj resurs] / *Elektronnyj zhurnal «Chron»*. [Elektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: <http://smallbusiness.chron.com/four-types-strategic-control-14720.html>, svobodnyj. – Zagl. s ekrana.
20. *Strategiccontrolling* / Portal «CEOPedia». [Elektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: [https://ceopedia.org/index.php/Strategic\\_controlling](https://ceopedia.org/index.php/Strategic_controlling), svobodnyj. – Zagl. s ekrana.