

УДК 338

Л.С. Боташева, А.А-С. Абайханова

Северо-Кавказская государственная академия, г. Черкесск, email: 6880.alanita@mail.ru

ОСОБЕННОСТИ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ В УСЛОВИЯХ ПАНДЕМИИ

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

В хозяйственной деятельности центрами ответственности являются структурные подразделения, классифицируемые по степени самостоятельности и кругу операций, осуществляемых в центрах доходов, затрат, маржинального дохода, прибыли и инвестиций. Существует несколько методов сбора данных и планирования бюджета. Анализ указывает на невозможность ограничения метода формированием бюджета на следующий год. Необходимо расширить роль альтернативных подходов, а планирование на основе достигнутого уже не является единственной основой бюджетирования. В то же время, независимо от квалификации работы по бюджетированию, результаты финансового планирования не будут достигнуты без принятия необходимых мер по организации исполнения и своевременного совершенствования бюджета.

L.S. Botasheva, A.A-S. Abaykhanova

North-Caucasian State Academy, Cherkessk, email: 6880.alanita@mail.ru

FEATURES OF IMPLEMENTATION OF BUDGETING IN THE CONDITIONS OF A PANDEMIC

Keywords: budgeting, income and expenditure budget, cash flow budget, financial responsibility centers, Zero-Based Budgeting, Beyond Budgeting.

In economic activity, responsibility centers are structural units classified according to the degree of independence and the range of operations carried out in the centers of income, costs, marginal income, profits and investments. There are several methods for collecting data and planning a budget. The analysis indicates the impossibility of limiting the method to the formation of the budget for the next year. The role of alternative approaches needs to be expanded, and performance-based planning is no longer the only basis for budgeting. At the same time, regardless of the qualifications of budgeting work, the results of financial planning will not be achieved without taking the necessary measures to organize execution and timely improve the budget.

Бюджетирование – это процесс разработки и утверждения бюджетов с целью оптимизации распределения ресурсов. По сути, бюджетирование является одним из видов финансового планирования, характерным при этом является делегирование полномочий компетентным центрам. В настоящее время бюджет используется практически во всех сферах общественной жизни. В предпринимательской деятельности центрами ответственности являются структурные подразделения, классифицируемые по степени самостоятельности и кругу операций, осуществляемых в центрах доходов, затрат, маржинального дохода, прибыли и инвестиций.

Общая конструкция бюджета по сравнению с предыдущим планом на трехлетие существенно изменилась. Влияние пандемии коронавируса на доходы и расходную часть бюджета замет-

но. Правительство пытается сочетать урегулирование последствий кризиса, используя бюджетные механизмы, и финансирование структурных изменений в экономике. Планы, намеченные до кризиса, теперь приходится корректировать с учетом того, как сократились бюджетные ресурсы.

Доходная часть федерального бюджета в 2021–2023 годах ожидается на уровне 16–17% ВВП, что на 1–2 процентных пункта ниже, чем в предыдущем плане. Это напоминает последствия кризиса 2014–2015 годов, когда из-за падения цен на нефть доходы тоже упали и три года составляли около 16% ВВП. Затем Министерство финансов запустило программу консолидации бюджета и сократило расходы, чтобы постепенно сбалансировать бюджет и вернуться к бюджетному правилу.

В этом году с учетом реализации программ антикризисной поддержки экономики и населения расходы бюджета достигнут 22,6 трлн рублей, против 18,2 трлн руб. в 2019 г. Это увеличение расходов является основным источником дефицита, который составит 4,7 трлн руб., или 4,4% ВВП. Начиная с 2021 года ожидается постепенное сокращение дефицита либо за счет восстановления доходов, либо за счет сокращения расходов.

Выручка в 2021 году увеличится на 0,9 трлн рублей до 18,8 трлн рублей. Ожидается, что в номинальном выражении они вернутся к уровням 2019 года только в 2022 году.

Во-первых, доходы бюджета будут восстановлены за счет роста цен на нефть и нефтегазовых доходов, в том числе за счет корректировки параметров налога на дополнительный доход, взимаемого с нефтяников, и уменьшения размера предоставляемых им льгот.

Тем не менее, правительство ожидает, что доля нефтегазовых доходов в доходах бюджета продолжит снижаться в среднесрочной перспективе.

Основными источниками роста доходов в ближайшие годы являются не нефть и газ. К ним относятся дополнительные доходы от повышения акцизов на табачные изделия и от НДС свыше 5 млн руб. в год, а также НДС с процентов по вкладам и доходов от подоходного налога в связи с изменениями в соглашениях об избежании двойного налогообложения с Кипром и Мальтой. Все эти доходы идут в федеральный бюджет. Однако большая часть роста нефтегазовых доходов может быть связана с расширением налоговой базы по основным налогам экономики (НДС, налог на прибыль), что может произойти только при прогнозе достижения устойчивых темпов роста ВВП выше 3 % в год реализуется.

В следующем году ожидается, что расходы федерального бюджета составят 21,5 трлн рублей, или 0,3 трлн рублей больше, чем в прошлом проекте, но на целый триллион меньше, чем в этом году.

Таким образом, в целом процесс бюджетной консолидации можно считать начавшимся уже в 2021 году, даже если полный возврат к бюджетному правилу произойдет только в 2022 году.

Существенно изменилась структура расходов бюджета. Увеличились расходы на социальную политику, включая перечисление в Пенсионный фонд. В 2019 году расходы федерального бюджета на эти цели составили 4,9 трлн рублей, в этом году ожидается их увеличение на 18,4%, до 5,8 трлн рублей, в 2021 году этот уровень будет сохранен. Сюда входит финансирование мероприятий, предусмотренных январским посланием Президента, и мер антикризисного пакета, а также компенсация выпадающих внебюджетных средств, возникших, в том числе, в результате уменьшения отчислений в социальные фонды для малых и средних предприятий (около 0,6 трлн руб.).

Борьба с эпидемией коронавируса вызвала дополнительные расходы на закупку лекарств, оборудования и выплаты врачам и медперсоналу [1].

Расходы федерального бюджета на здравоохранение в 2020 году увеличатся примерно более чем в 1,7 раза по сравнению с предыдущим годом, с 700 млрд рублей до 1,2 трлн руб., ожидается, что в следующем году они снизятся до 1,1 трлн руб.

Это увеличение явилось ключевой частью увеличения расходов на здравоохранение в консолидированном бюджете с 3,8 трлн до 4,4 трлн рублей, при этом в следующем году их планируется сохранить на уровне этого года. Пока, как минимум, на три года согласована увеличенная сумма расходов на здравоохранение.

Общие государственные расходы остаются стабильными. В целом 1,3% и 1,2% ВВП, т.е. сектор государственного управления, рассчитанный в процентах от ВВП, мало пострадал, несмотря на принятые решения об отказе от действующей индексации заработной платы государственных служащих. Расходы на национальную экономику выросли: в 2019 г. они составили 2,6% ВВП, в 2020 г. ожидается на уровне 3%, в 2021 г. – 2,9%, это в первую очередь следствие реализации инфраструктурных проектов, т.к. а также пакет помощи для экономики.

Еще одна важная статья расходов – помощь региональным бюджетам в восполнении доходов, упавших

в результате экономических последствий пандемии: общие межбюджетные трансферты в 2019 г. составили 1 трлн руб., в 2020 г. они могут вырасти до 1,3 трлн руб. но уже в 2021 году их планируется сократить до 970 млрд руб. Это означает, что дополнительной помощи регионам в ближайшие годы не предвидится, они должны справиться с ней самостоятельно. Предполагаемое финансирование дефицита за счет заимствований без существенных расходов ФНБ приведет к увеличению расходов на обслуживание долга.

Можно сказать, что пандемия оказала существенное влияние на бюджет, после вливаний в экономику ожидается период консолидации бюджета – сокращение расходов, а к 2022 году – возврат к бюджетному правилу. При этом общий объем NFW за все эти годы останется выше 10% ВВП. Решение практически не использовать накопленные резервы ни на текущую помощь экономике, ни на долгосрочные структурные реформы делает российский бюджет сверхустойчивым, но увеличивает риск недостижения запланированных темпов экономического роста. В ближайшие годы бюджет будет выводить средства из экономики за счет внутренних займов, а в результате пересмотра расходной части ряд ключевых программ и проектов останется недофинансированным.

Таким образом, качество планирования зависит не только от достоверности исходных данных, заинтересованности исполнителей бюджета в реалистичных расчетах, соблюдения коллегиальности процедуры принятия решений в бюджетной комиссии, но и от учета глобальных влияющих обстоятельств. С небольшими отклонениями, допускаемыми в организации финансового планирования, предприятия составляют несколько видов бюджетов: бюджеты доходов и расходов (прибылей и убытков), бюджеты денежных средств (движения денежных средств), прогнозные балансы. Планирование доходов и расходов позволяет определить рентабельность отдельных направлений деятельности, прогнозирование движения денежных средств позволяет избежать кассовых разрывов, а баланс позволяет оценить ликвид-

ность, оборот бизнеса и другие необходимые экономические показатели.

В последние годы в Российской Федерации осуществляются бюджетные реформы, направленные на более эффективное управление бюджетными средствами в соответствии с приоритетными задачами государственной политики. До относительно недавнего времени наиболее часто используемой моделью управления государственными финансами было планирование затрат. Для этого подхода характерен такой способ планирования и распределения ресурсов, при котором отношение ресурсов к непосредственным результатам их использования очень слабое, т.е. Бюджетирование затрат фокусируется в первую очередь на доступных ресурсах.

Его основной целью традиционно являлось обеспечение целевого использования бюджетных средств на основе индексации затрат по выборочным направлениям использования на основе бюджетной классификации [1]. Однако многолетний опыт применения этой модели показал ее крайнюю неэффективность, что, на наш взгляд, является следствием недостаточного уровня инициативы и ответственности низового звена государственного аппарата, а также низкой заинтересованности бюрократии. в экономии государственных финансов. Поэтому было принято решение о внедрении новой модели управления бюджетом, которая должна принципиально отличаться от традиционного бюджетирования на основе сметного финансирования. Отправной точкой проводимой бюджетной реформы стала «Концепция реформирования бюджетного процесса в Российской Федерации» [2], главным содержанием которой является достижение высокого уровня эффективности управления бюджетными средствами в соответствии с установленными приоритетами государственной политики.

В целом не вызывает сомнений, что утверждение концепции реформирования бюджетного процесса является началом регламентации процедуры внедрения эффективного бюджетирования в практику современного финансового планирования. Бюджетирование по результатам постоянно развивается.

В каждой стране эффективное бюджетирование имеет свою специфику, и на сегодняшний день не существует универсальных методов, инструментов и процедур. Однако есть ряд элементов, которые отличают бюджетирование, ориентированное на результат, от других концепций бюджетирования. В самом общем виде бюджетирование по результатам представляет собой систему формирования (исполнения) бюджета, отражающую взаимосвязь между запланированными (исполненными) бюджетными расходами и ожидаемыми (достигнутыми) результатами.

Задачей данной бюджетной модели является проверка соответствия затраченных ресурсов полученному прямому и социальному эффекту, оценка значимости и экономической и социальной результативности отдельных видов деятельности, финансируемых из бюджета страны. Эффективное бюджетирование ставит во главу угла стратегические цели и тактические задачи, социально-экономические результаты, ожидаемые от деятельности государственных организаций. Все это требует мобилизации ресурсов через соответствующие программы.

Необходимым условием эффективности любой системы управления, даже в бизнес-системе, является правильное определение целей. Все они содержат механизмы управления с обратной связью. Очевидно, что об эффективности можно говорить только в тех случаях, когда установлена цель функционирования системы, поскольку эффективность есть способность достижения цели. Для подавляющего большинства предприятий целью бюджетирования является максимизация финансовых результатов. Бюджет используется как план действий по максимизации доходов, прибыли, рентабельности и капитализации.

Существует несколько способов сбора данных и планирования бюджета. Как в компаниях, так и в государственном секторе преобладает подход «из того, что достигнуто», при анализе результатов прошлых периодов применяется определенный фактор роста (поправки на инфляцию, рост тарифов, изменение объемов рынка), принимаются риски с учетом пожеланий собственника

по расширению бизнеса, необходимости осуществления различных мероприятий, законодательных изменений и других факторов. Наряду с этим подходом используются Zero-Based Budgeting и Beyond Budgeting.

Бюджетирование с нулевой базой (ZBB) – метод бюджетного планирования, при котором не учитываются фактические значения бюджетов предыдущих периодов. В этом случае основой для бюджетов являются прогнозы продаж, технологические нормы затрат и экономические расчеты. В целом метод дает более точный результат, чем традиционный подход.

Beyond Budgeting – это парадигма управления, которая была разработана с 1990-х годов сообществом финансовых директоров, также известным как Круглый стол Beyond Budgeting. В то же время отдельные эксперименты по применению этого подхода проводились еще в 1970-х годах.

Очевидно, что при планировании различных статей доходов и расходов целесообразно использовать разные подходы или их комбинации. Такие расходы, как налоги, коммунальные услуги или различные ранее не осуществленные мероприятия обычно планируются с нуля, то есть потребность определяется расчетным путем [4]. Расходы на ликвидацию обстоятельств непреодолимой силы и приобретение товаров, спрос на которые возник неожиданно, осуществляются с использованием подходов «Вне бюджетирования». Все остальные расходы эффективнее планировать, осуществлять и контролировать «от достигнутого», исходя из ранее достигнутых показателей.

Этот год принес много изменений в организации всех сфер деятельности, в том числе бюджетирования. Понятно, что данные за 9 месяцев крайне сложно использовать в качестве основы для расчета предполагаемого спроса, предложения, расходов и доходов на 2021 год. Многие финансовые менеджеры впервые за долгое время ставят под сомнение саму возможность и целесообразность планирования на следующий финансовый период. Менее радикальная точка зрения состоит в том, что составление точного бюджета возможно только

при изменении методологии бюджетирования. Новые обстоятельства и условия работы заставляют внедрять Beyond Budgeting и Zero-Based Budgeting даже тех профессионалов, которые никогда раньше не использовали эти методы.

На самом деле выход за рамки бюджетирования означает попытку организовать функционирование финансовой стороны жизни компании без заранее утвержденного бюджета. Одна из важнейших задач, на решение которой направлено финансовое планирование, – финансирование разрывов ликвидности с минимальным отвлечением оборотных средств в резервы – может быть решена за счет привлечения заемных средств. Для обеспечения возможности такого целевого и своевременного привлечения внешних средств взаимодействие с финансовыми институтами должно выйти на новый уровень, значительно увеличить скорость обработки заявок банковскими работниками и принятия решений руководством банка.

Решить эти задачи в современных условиях помогает автоматизация бизнес-процессов, использование искусственного интеллекта, внедрение банками новых продуктов и установление долгосрочных отношений между клиентами и банками. Кроме того, сама неопределенность операций и спроса, вызванная пандемией, требует от компаний более ответственного отношения к наращиванию резервов и увеличению объемов в целом.

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 [3].

Одним из главных преимуществ нулевого бюджетирования является то, что бюджетники критикуют каждую сумму, перечисляемую в государственную казну, так как бюджетный комитет обязательно ответит: «Какая это сумма? Почему он включен в бюджет? Что за спешка? Какой эффект это будет иметь? В условиях падения мирового спроса такая экономия, безусловно, оправдана, а в ряде случаев является условием выживания бизнеса. Вы можете мотивировать сотрудников на эти действия, накапливая определенный процент от увеличения прибыли или сбережений.

Эта система бюджетирования также оставляет место для злоупотреблений. Необоснованное включение расходов в бюджет вероятно, если бюджетный комитет только анализирует правильность и своевременность расчетов, но не учитывает возможность достижения намеченных целей иным, менее затратным путем. Максимальная эффективность использования данного подхода может быть достигнута за счет расчета финансового результата каждого мероприятия, запланированного отдельно подразделениями. 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 значения классических методов и особую роль приобретает факторный анализ. На территории всех субъектов Российской Федерации приняты меры по борьбе с эпидемией, субсидированы коммерческие организации, стимулированы меры по недопущению сокращения численности работников, ограничено рабочее время, требования к внедрены закупка средств индивидуальной защиты, диагностика и дезинфекция предприятиями. Значительный объем неудовлетворенного спроса, а также изменение самой структуры спроса наряду с ограниченным предложением повлияли на изменение требований к размеру запасов.

Все эти обстоятельства оказали положительное или отрицательное влияние на финансовый результат и должны быть отражены в прогнозе движения денежных средств при планировании «от достигнутого». Вероятность продолжения карантинных мероприятий, удаленной работы и, кроме того, необходимость дальнейшего обеспечения большей интенсивности санитарных мероприятий также необходимо учитывать в смете доходов и расходов на предстоящие периоды.

Хорошо организованная система управления бесперебойной работой компании должна стать одной из главных особенностей деятельности компании. Готовность к непредсказуемому развитию событий напрямую определяет будущее компании в возникших условиях [5].

Ключевую роль здесь играет человеческий фактор – предприятия, где решения принимаются быстро, будут иметь конкурентное преимущество. Увеличение скорости может быть достигнуто за счет повышения самостоятельности сотрудников в процессах принятия решений, а повышения качества за счет внедрения технологии упрощения создания оперативных штабов, комиссий по рассмотрению той или иной проблемы,

организации возможности обмена мнениями сотрудников по принимать решения как в кризисных, так и в обычных обстоятельствах.

Эти меры неизбежно вызовут меньше организационных и материальных проблем, чем психологическое противодействие. Непросто допустить, чтобы рядовые специалисты принимали управленческие решения и распоряжались бюджетом. Однако вы должны доверять способностям своих сотрудников. Более того, такое оперативное бюджетирование решает проблему бюджетирования. Все участники процесса полностью мотивированы на достижение необходимого экономического результата.

Анализ показывает, что в случае пандемии нельзя ограничиваться одним методом формирования бюджета на следующий год. Необходимо расширить роль альтернативных подходов и планирование, ориентированное на результаты, больше не является единственной основой для составления бюджета. В то же время, независимо от квалификации работы по подготовке бюджета, результаты финансового планирования не будут достигнуты без принятия необходимых мер по организации исполнения и своевременной доработки бюджета.

Библиографический список

1. Матюнина М.В., Пошеченков П.С. Методологические основы планирования расходов бюджета // Современная научная мысль. 2020. № 2. С. 178-183.
2. Шаховская Л.С. Бюджетирование: теория и практика. М., 2017. 416 с.
3. Юсупова С.Я. Роль бюджетирования в системе контроллинга // Управление экономическими системами. 2017. № 11 (105). С. 50.
4. Adams D. What are the four types of strategic control? [Электронный ресурс] URL: <http://smallbusiness.chron.com/four-types-strategic-control-14720.html> (дата обращения 11.02.2022).
5. Strategiccontrolling / Портал «CEOPedia». [Электронный ресурс]. URL: https://ceopedia.org/index.php/Strategic_controlling (дата обращения 11.02.2022).