

УДК 658.5

***КЛАССИЧЕСКОЕ И СКОЛЬЗЯЩЕЕ БЮДЖЕТИРОВАНИЕ:  
ОСОБЕННОСТИ, ПРЕИМУЩЕСТВА, НЕДОСТАТКИ***

***Леонова О.В.***

*студент,*

*Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,  
Москва, Россия*

**Аннотация**

Важной особенностью процесса бюджетирования является его уникальность в каждой компании. В частности, предприятия используют разные подходы при формировании бюджетов, что оказывает непосредственное влияние на их конкурентоспособность. Поэтому для достижения наилучших результатов необходимо знать особенности каждого способа и выбирать подходящий исходя из специфики конкретной организации. В данной работе приводится сравнительная характеристика классического и скользящего бюджетирования. Особое внимание уделяется их преимуществам и недостаткам. В заключении даётся рекомендация по выбору подхода к бюджетированию в организации.

**Ключевые слова:** бюджет, бюджетирование, планирование, классическое бюджетирование, скользящее бюджетирование.

***CLASSICAL AND ROLLING BUDGETING: FEATURES, ADVANTAGES,  
DISADVANTAGES***

***Leonova O.V.***

*student,*

*Financial University under the Government of the Russian Federation,  
Moscow, Russia*

**Abstract**

Budgeting is a unique process for each company. Business entities use different approaches to budgeting, which has a direct impact on their competitiveness. Therefore, to achieve the best results, it is necessary to know the features of each method and choose the appropriate one based on the specifics of an organization. This article provides a comparative characteristic of classical and rolling budgeting. Special attention is paid to their advantages and disadvantages. The conclusion gives some recommendations on choosing an approach to budgeting in an organization.

**Keywords:** budget, budgeting, planning, classical budgeting, rolling budgeting.

В настоящее время наиболее распространенной формой финансового планирования в организациях является бюджетирование. Паштова Л.Г. определяет бюджетирование как современный инструмент управления финансовой деятельностью компании, финансовый инструмент учета и контроля доходов и расходов, поступлений и выплат денежных средств [6, 196].

Внедрение бюджетирования способствует оптимизации бизнес-процессов и улучшает процесс управления финансовыми ресурсами, что повышает эффективность деятельности организации в целом.

С точки зрения периода, на который в организации формируется бюджет выделяют классическое и скользящее бюджетирование. Каждый подход имеет свои особенности, а также преимущества и недостатки.

Начнем с классического бюджетирования, применение которого наиболее популярно в российской практике. Оно заключается в формировании бюджета организации на определенный период времени. Как правило, это один год с разбивкой по кварталам или по месяцам, по истечении которого процедура планирования снова начинается «с нуля».

У классического бюджетирования есть свои преимущества. В частности, это сравнительно невысокие финансовые и трудовые затраты, так как Вектор экономики | [www.vectoreconomy.ru](http://www.vectoreconomy.ru) | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

составление бюджета происходит один раз в год [5, 72]. А также простота проведения анализа и контроля выполнения плана. Отчетным периодом для годовой бухгалтерской отчетности является календарный год [1]. Следовательно, легко получить фактические данные и сопоставить с соответствующими плановыми показателями для выявления отклонений.

Тем не менее у классического бюджетирования выделяют ряд недостатков. Во-первых, существенная потеря актуальности бюджета в течение года из-за отсутствия учета изменений внутренних и внешних факторов. А стоит отметить, что в настоящий момент ситуация как на российском, так и на мировом рынке в целом остается нестабильной главным образом по причине пандемии коронавируса, последствия которой не могла заложить в своих бюджетах ни одна организация, приступив к планированию в конце 2019 года. Также современной экономике свойственны высокие политические риски, в частности, введение новых санкций может стать причиной ряда проблем с поставками и сбытом для многих компаний. Эти и другие факторы препятствует корректному формированию бюджетов организации на год.

Конечно, чтобы сгладить недостаток гибкости классического бюджетирования, в течение периода исполнения бюджета он корректируется раз в квартал/ полгода. Но тем не менее этого недостаточно для устранения всех отклонений, возникающих в связи с происходящими изменениями внутренней и внешней среды. А слишком частое внесение корректировок свидетельствует о низком качестве планирования в организации.

Во-вторых, по мере истечения года срок прогнозирования бюджета постоянно уменьшается [3, 7]. В начале планируемого периода организация имеет бюджет на год вперед, а к концу ограничивается только несколькими месяцами, так как прогноз на следующий период отсутствует. Данный недостаток отражается на недальновидности решений, принимаемых менеджерами компании, и мешает заблаговременно обнаружить финансовые

проблемы, связанные с поиском инвестиционных ресурсов для реализации крупных проектов в начале следующего года.

В-третьих, закрепление плановых показателей на год вперед ограничивает инициативность сотрудников в течение периода. То есть рассмотрение новых идей и проектов, предложенных менеджерами компании, будет отложено до момента составления бюджета на следующий год. Как итог организация теряет возможность улучшения результатов своей деятельности посредством реализации инновационных идей.

Для решения описанных проблем применяется скользящее бюджетирование, сущность которого заключается в том, что период планирования разбивается на несколько этапов (кварталы, месяцы), по окончании которых плановые показатели бюджетов компании передвигаются вперед на точно такой же этап.

Например, в организации, осуществляющей поквартальную разбивку, по завершении первого квартала анализируется выполнение плана и произошедшие изменения, по необходимости вносятся советующие корректировки и обязательно формируется бюджет на первый квартал следующего года. Эти операции выполняются непрерывно, что позволяет предприятию всегда располагать планом на полный период (в данном случае на год).

Очевидным преимуществом скользящего бюджетирования является способность оперативно реагировать на изменения внешней и внутренней среды, так как бюджет регулярно пересматривается. Следовательно, по сравнению с классическим бюджетированием значительно повышается гибкость финансового плана.

Другим достоинством является постоянное наличие у организации бюджета на весь планируемый период. В отличие от классического бюджетирования по состоянию на любой месяц компания располагает финансовым планом на год вперед, что позволяет эффективнее реализовывать долгосрочные проекты и своевременно привлекать инвестиционные ресурсы.

Перейдем к рассмотрению недостатков скользящего бюджетирования. Во-первых, данная система требует больших затрат как на этапе внедрения, так и в процессе реализации. На начальной стадии организация тратит крупные средства на составление системы бюджетов в специализированной программе, на поиск компетентных кадров и повышение квалификации сотрудников. А рост издержек на сам процесс бюджетирования связан с высокой периодичностью пересмотра финансовых планов. И, конечно, для осуществления скользящего бюджетирования необходимы большие временные ресурсы.

Во-вторых, усложняется система документооборота, так как происходит естественное увеличение объема бумажных работ [4, 81].

В-третьих, по причине частого перепланирования бюджетов возникают проблемы с осуществлением контроля за выполнением показателей. В частности, из-за периодической смены целей руководители ЦФО не имеют однозначного представления о том, на основании какого именно плана будет происходить сравнение с фактическими показателями для выявления отклонений.

Стоит отметить, что не во всех организациях целесообразно внедрять систему скользящего бюджетирования. Например, если у компании стабильная деятельность, которая слабо подвержена влиянию кризисных явлений, то затраченные на переход к новой системе ресурсы не дадут большой отдачи. И эффект от скользящего бюджетирования не оправдает крупных вложений.

Также возможна ситуация, когда у организации попросту отсутствуют необходимые для обеспечения скользящего бюджетирования ресурсы и условия. Следствием этого станут ошибки и искажения, которые приведут к дискредитации идеи осуществления перехода на новую систему бюджетирования в компании [2].

Сведём проделанный анализ классического и скользящего бюджетирования в таблицу 1.

Таблица 1 - Сравнительная характеристика классического и скользящего бюджетирования

	<b>Классическое бюджетирование</b>	<b>Скользящее бюджетирование</b>
Период, на который формируется бюджет	Дискретный	Непрерывный
Горизонт планирования	Непостоянный, сокращается по мере приближения к окончанию планового периода	Постоянный, как правило, на год вперед
Затраты на внедрение	Относительно низкие	Высокие
Регулярность процесса разработки бюджета	Раз в год	По завершении каждого этапа (месяца/квартала)
Актуальность бюджета	Снижается в течение года из-за отсутствия учета изменений	Постоянно поддерживается посредством регулярного перепланирования
Затраты на осуществление процесса бюджетирования	Низкие	Высокие
Контроль отклонений	Легко осуществим	Затруднён по причине частого перепланирования

Для того, чтобы не ошибиться при выборе подхода к бюджетированию, необходимо предварительно изучить специфику деятельности конкретной организации, а также иметь достоверное представление о располагаемых ресурсах. При этом наибольшая эффективность будет достигаться при осуществлении процесса бюджетирования двумя способами одновременно – классическим для контроля отклонений и оценки эффективности ЦФО и скользящим для актуализации финансовых планов. Но такой подход является сложным, высокозатратным и крайне трудоёмким, поэтому неосуществим для большинства компаний.

### **Библиографический список:**

1. Федеральный закон от 06.12.2011 N 402-ФЗ (ред. от 26.07.2019) "О бухгалтерском учете" [Электронный ресурс]. — Режим доступа — URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_122855/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_122855/) (Дата обращения 02.04.2021)

2. Валеева Л.Р. Концепция скользящего бюджетирования: достоинства и недостатки / Л.Р. Валеева // Электронный научный журнал «Вектор экономики». – 2019. - №12 [Электронный ресурс]. — Режим доступа — URL: <http://www.vectoreconomy.ru/images/publications/2019/12/economicsmanagement/Valeeva.pdf> (Дата обращения 03.04.2021)
3. Исхакова А.Ф. Преимущества применения скользящего бюджетирования в строительстве / А.Ф. Исхакова // Тенденции развития науки и образования. – 2018. - №45-3. – С. 7-9.
4. Коваленко О.Г., Курилова А.А. Скользящее бюджетирование как инструмент финансового контроллинга на предприятии / О.Г. Коваленко, А.А. Курилова // Карельский научный журнал. – 2017. - № 2. – С. 80-82.
5. Мухина Е.Р. Сравнительная характеристика периодического и скользящего бюджетирования / Е.Р. Мухина // Международный научно-исследовательский журнал. – 2014. - №2-2. – С. 72-73.
6. Паштова Л.Г. Финансовое планирование в организациях: учебник / Паштова Л.Г. – Москва: КноРус, 2019. – 274 с.

*Оригинальность 92%*