

УДК 338.24

**Абдуллаева Алия Сердаровна,**

*ассистент кафедры общего менеджмента,  
Институт управления экономики и финансов  
Казанского федерального университета,  
г. Казань, Россия, e-mail: 9874221100@mail.ru*

**Кузьмина Анна Викторовна,**

*студент 1 курса Института права и управ-  
ления, Московский городской педагогический  
университет, г. Москва, Россия,  
e-mail: KuzminaAV646@mgpu.ru*

**Кузнецова Анастасия Васильевна,**

*студент 1 курса Института права и управ-  
ления, Московский городской педагогический  
университет, г. Москва, Россия,  
e-mail: Kuznetsova-138@mgpu.ru*

**СОВРЕМЕННАЯ КОНЦЕПЦИЯ  
ПРОДВИНУТОГО  
АДАПТИВНОГО  
БЮДЖЕТИРОВАНИЯ**

В статье рассмотрено продвинутое адаптивное бюджетирование, которое повысит качество управления финансами, разрешит проблему слабой стратегической направленности деятельности предприятий, оптимизирует структуру бизнес-процессов, что, в свою очередь, обеспечит компаниям прирост рыночной добавленной стоимости. Внедрение продвинутого адаптивного бюджетирования на предприятиях позволит улучшить финансовое состояние и повысить финансовую прозрачность компаний за счет усовершенствования процесса распределения и использования ресурсов предприятия, повышения его эффективности и прозрачности.

Ключевые слова: бюджетное планирование; адаптивное бюджетирование; скользящий бюджет; бизнес-процессы; эффективность; маргинальный подход.

UDC 338.24

**Abdullaeva Aliya Serdarovna,**

*Assistant of the Department of General  
Management, Institute of Management of  
Economics and Finance, Kazan Federal University,  
Kazan, Russia, e-mail: 9874221100@mail.ru*

**Kuzmina Anna Viktorovna,**

*1st year student of the Institute of Law and  
Management, Moscow City Pedagogical University,  
Moscow, Russia, e-mail: KuzminaAV646@mgpu.ru*

**Kuznetsova Anastasia Vasilievna,**

*1st year student of the Institute of Law and  
Management, Moscow City Pedagogical University,  
Moscow, Russia, e-mail: Kuznetsova-138@mgpu.ru*

**MODERN CONCEPT OF  
ADVANCED ADAPTIVE  
BUDGETING**

The article considers advanced adaptive budgeting, which will improve the quality of financial management, solve the problem of a weak strategic focus of enterprises, optimize the structure of business processes, which, in turn, will provide companies with an increase in market value added. The introduction of advanced adaptive budgeting in enterprises will improve the financial condition and increase the financial transparency of companies by improving the process of distribution and use of enterprise resources, increasing its efficiency and transparency.

Keywords: budget planning; adaptive budgeting; rolling budget; business processes; efficiency; margin approach.

Под системой управления эффективностью бизнеса мы понимаем систему, направленную на совершенствование деятельности компаний средствами стратегического управленческого учета и бюджетирования, предполагающую разработку и реализацию инструментов, способствующих гибкому реагированию на изменения внешней среды и эффективному решению стратегических задач, стоящих перед компанией. Следует отметить, что продвинутое адаптивное бюджетирование является ядром этой системы. С одной стороны, посредством выгрузки или трансляции данных из учетных систем консолидируется и структурируется информация о наиболее важных аспектах деятельности компании, с другой стороны – демонстрируется степень управляемости бизнес-процессов, достижение среднесрочных или долгосрочных целей бизнеса [3].

Продвинутое адаптивное бюджетирование предлагает более сложную, основанную на деятельности модель для улучшения планирования, однако она не уточняет то, каким образом должна быть разработана система оценки эффективности. Компоненты продвинутого адаптивного бюджетирования пред-

ставлены на рис. 1.

Продвинутое адаптивное бюджетирование стремится избежать того, что называют годовой ловушкой производительности. Эта ловушка включает в себя неэтичное поведение, которое вытекает из оценки менеджеров по отношению к бюджетным целям, которые устанавливаются без ссылки на надежный (внешний) источник и остаются фиксированными на следующий бюджетный год [4]. Чтобы избежать такого дисфункционального поведения, подход продвинутого адаптивного бюджетирования предлагает заменить жесткую годовую бюджетную оценку эффективности на формальные оценки, основанные на относительной эффективности контрактов с ретроспективой.

В рамках продвинутого адаптивного бюджетирования нами предлагается использовать концепцию управления потоками создания ценности. Поток создания ценности – совокупность процессов, которые создают ценность продукта с точки зрения потребителя.



Рисунок 1 – Инструменты продвинутого адаптивного бюджетирования

Потоки должны быть построены так, чтобы создавать стоимость и ценность для потребителей и исключать любые необязательные или вовсе лишние активности. При правильном построении потоков увеличивается ценность для потребителя и рентабельность меньшая себестоимость производства товара или услуги) [8].

Компонент относительной эффективности устанавливает бюджетные целевые показатели с использованием контрольных показателей эффективности, где контрольные показатели являются либо внутренними (например, различные подразделения в одной организации), либо внешними (например, показатели эффективности по сравнению с ведущими конкурентами). Эталонные показатели эффективности трудно оспорить (например, «если другие могут это сделать, почему мы не можем?»), и они позволяют приспособиться к неконтролируемым факторам. Эти особенности могут повысить точность и справедливость оценок производительности, тем самым сократив время на «бюджетные игры» [6]. Относительные стандарты производительности также потенциально повышают мотивацию, поскольку планка производительности настраивается естественным образом, чтобы быть сложной, но достижимой, в условиях, когда есть соответствующая контрольная группа. Напротив, бюджетные целевые показатели, устанавливаемые в рамках традиционных бюджетных процессов, часто создают напряженность между желательными показателями для руководителей более высокого уровня и возможными показателями по оценкам руководителей более низкого уровня.

Одна из целей продвинутого адаптивного бюджетирования состоит в том, чтобы оценивать эффективность по целевым показателям ретроспективно. В этом аспекте вместо фиксированных целевых показателей, установленных в начале периода, целевые показатели корректируются путем оглядки назад и учета фактических операционных и экономических условий в течение периода.

Для реализации принципа ретроспективы продвинутое адаптивное бюджетирование рекомендует установление вознаграждения на субъективных оценках групповой, а не индивидуальной эффективности. Суть данного подхода состоит в том, чтобы создать фило-

софию «делать то, что лучше для фирмы в свете текущих обстоятельств, и содействовать совместной работе» [1]. Субъективные оценки эффективности также побуждают сотрудников участвовать в стратегических инициативах путем поощрения усилий (а не просто результатов), которые выявляют и используют непредвиденные возможности с потенциально долгосрочными выплатами, которые не в полной мере охватываются внешними контрольными показателями эффективности.

Кроме того, продвинутое адаптивное бюджетирование также рекомендует оценивать эффективность с использованием различных нефинансовых мер, которые согласуются со стратегическими целями (удовлетворенность клиентов, сокращение сроков поставки). Предполагается, что при достижении надлежащего уровня исполнения включенных мер будут достигнуты желаемые финансовые показатели и стратегические цели организации (сформированные в виде сбалансированной системы показателей). Однако Хоуп и Фрейзер считают, что у сбалансированных систем показателей во многих организациях имеются последствия, схожие с последствиями бюджетного контроля, поскольку они часто связаны с фиксированными контрактами на выполнение работ [10]. Таким образом, продвинутое адаптивное бюджетирование не только рекомендует использовать более широкий спектр финансовых и нефинансовых мер, но и подчеркивает, что такие меры должны использоваться в относительном порядке на основе результатов деятельности с ретроспективой, то есть с субъективно оцененными внешними эталонными или внутренними целями.

Важно подчеркнуть, что в системе продвинутого адаптивного бюджетирования финансовые руководители будут продолжать составлять бюджеты для удовлетворения потребностей организации в области финансового планирования (скользящие бюджеты), но они не будут выдаваться руководителям в качестве целевых показателей для оценки эффективности работы [7]. Продвинутое адаптивное бюджетирование утверждает, что благодаря освобождению планирования от оценки исполнения бюджета, планирование станет более точным и полезным, поскольку оно может быть адаптировано к из-

меняющимся обстоятельствам вместо того, чтобы продолжать направлять организационные усилия и принятие решений на достижение заранее установленных целей, даже если они устарели.

Основным инструментом продвинутого адаптивного бюджетирования является скользящее бюджетирование.

Скользящие бюджеты – это детальные бюджеты на ближайшую или отдаленную перспективу с меньшей проработкой на оставшийся период планирования.

Вариантом маржинального подхода может быть концепция ТА или исчисления стоимости генерирования денежных средств. В качестве варианта в виде скользящего бюджетного горизонта (второй уровень скользящего) можно использовать месяцы, а не кварталы.

Следует отметить достоинства и недостатки скользящего бюджетирования. Преимущества заключаются в следующем:

- снижается элемент неопределенности в бюджетировании, поскольку скользящие бюджеты концентрируют детальное планирование и контроль на ближайшем будущем, где степень неопределенности намного меньше;

- возникает потребность регулярно пересматривать бюджеты и формировать актуальные бюджеты на основе данных о текущих событиях и ожиданиях;

- планирование и контроль основываются на недавнем плане, который, вероятно, будет гораздо более реалистичным, чем фиксированный годовой бюджет, составленный много месяцев назад;

- реалистичные бюджеты, скорее всего, будут иметь более сильное мотивационное влияние на менеджеров;

- всегда имеется бюджет, который продлевается на несколько месяцев вперед. Например, если скользящие бюджеты готовятся ежеквартально, всегда будет бюджет на следующие 9–12 месяцев. Это не тот случай, когда используются фиксированные годовые бюджеты.

Недостатки скользящих бюджетов могут быть сдерживающим фактором при их использовании. К ним относятся:

- скользящие бюджеты требуют больше времени, усилий и денег при подготовке бюджета;

- частое составление бюджета может оказать негативное влияние на руководителей, которые сомневаются в целесообразности регулярной подготовки одного бюджета за другим;

- пересмотр бюджета может также включать пересмотр стандартных затрат, что, в свою очередь, повлечет за собой пересмотр оценки запасов. Это может обусловить существенные административные усилия со стороны бухгалтерии каждый раз, когда готовится скользящий бюджет;

- преимущества скользящих бюджетов ограничены и, следовательно, не стоят дополнительных затрат в том случае, когда скорость изменений в бизнес-среде незначительна.

Эффективное делегирование полномочий и расширение их возможностей практически несовместимы с использованием традиционных методов бюджетного контроля. Во-первых, традиционный бюджетный контроль не способен создать высокоэффективный климат, основанный на конкурентном успехе, поскольку фиксированная цель является окончательной мерой успеха. Во-вторых, не учитывается степень удовлетворенности клиентов ввиду преобладания контроля финансовых показателей эффективности [5]. В-третьих, традиционные методы бюджетного контроля не дают людям возможности действовать, предоставляя им ресурсы, поскольку ресурсы были выделены на соответствующий бюджетный период. Вариант децентрализованного подхода не столько предопределяет планируемый объем бюджетных ресурсов, сколько процесс выделения ресурсов в короткие сроки для тех областей, которые в данный момент времени наиболее остро в них нуждаются.

В данном аспекте встает вопрос об эффективности использования ресурсов. Продвинутое адаптивное бюджетирование утверждает, что расширение прав и возможностей будет эффективным, если оно будет сопровождаться переходом от контроля результатов, являющегося краеугольным камнем традиционного бюджетного контроля, к контролю, основанному на отборе сотрудников, корпоративных взглядах и ценностях, кодексах поведения, профессиональной подготовке и т.д. [10]. Это относится к механизмам контроля, которые Simons (1995) и Ouchi



(1979, 1980) определили как рычаг управления видением организации. Таким образом, вместо того чтобы использовать множество показателей эффективности, как это может подразумеваться на первом этапе подхода, фокус системы управления смещается в сторону более размытых областей миссии, видения и организационной культуры.

Концепция Activity-based budgeting была разработана Р. Капланом и Р. Купером как технология планирования ресурсов, исходя из перечня выполняемых работ и их объемов [2]. В их статье используется трактовка «бюджетирование, основанное на действиях». Мы рассматриваем эту концепцию как одну из ключевых в продвинутом адаптивном бюджетировании.

По нашему мнению, в рамках продвинутого бюджетирования целесообразно использовать блочные бюджеты. Суть их заключается в следующем: группе сотрудников или подразделению выдается общая сумма денег под определенные цели. Руководитель распределяет средства в постатейном разрезе. Выделенные средства остаются под контролем руководителя бизнес-единицы или конкретного ответственного лица до тех пор, пока не будут истрачены до конца бюджетного периода. Такой подход позволит повысить ответственность за использование ресурсов компании и исключить случаи нецелевого или неэффективного использования ресурсов. Случаи, когда возникает соблазн потратить все выделенные средства, даже если необходимость в этом уже отпала, будут сведены к минимуму. Таким образом, радикальная децентрализация даст возможность передать полномочия в создаваемые на предприятии центры ответственности, что позволит быстрее и экономичнее разработать мероприятия для достижения поставленных целей.

### Список литературы

1. Галауетдинова А.А., Ахмадуллина А.А. Мотивация сотрудников кредитной организации на основе системы KPI // Международный молодежный симпозиум по управлению, экономике и финансам: сб. науч. ст. 2017. С. 197–200.
2. Дарякин А.А., Ахмадуллина А.А. Анализ KPI корпоративного и розничного бизнеса ПАО «АК БАРС БАНК» // Лучшая научно-исследовательская работа 2017: сб. ст. XI Междунар. науч.-практ. конкурса. 2017. С. 135–138.

3. Ахмадуллина А.А., Тухбатуллин А.М. Оценка эффективности деятельности АО «Россельхозбанк» на основе показателей ликвидности и их прогнозирование // Казанский экономический вестник. 2018. № 1 (33). С. 47–53.

4. Карпова Т.П. Управленческий учет: учебник для вузов. М.: Аудит: ЮНИТИ, 1998. 350 с.

5. Сулейманова Н.Р., Ахмадуллина А.А. Конкурентоспособность и качество продукции компании // Управление и экономика народного хозяйства России: сб. ст. IV Междунар. науч.-практ. конф. Пенза, 2020. С. 236–238.

6. Сулейманова Н.Р., Ахмадуллина А.А. Роль экономической науки и экономических специальностей в развитии цифровой экономики в сфере материального производства // Инновации и инвестиции. 2021. № 2. С. 19–23.

7. Шевчук И.Б. Бюджетирование в системе внутрифирменного планирования промышленного предприятия: дис. ... канд. экон. наук. Волгоград, 2003. 171 с.

8. Akhmadullina A., Vasilyeva S., Yakovleva T., Vopiyashina S., Kraineva R. Matrix of pairwise comparison: decision making with the analytic network process // E3S Web of Conferences. 2018 International Science Conference on Business Technologies for Sustainable Urban Development, SPbWOSCE 2018. 2019, p. 02042.

9. Daryakin A., Ahmadullina A., Zagidullina Z., Khasanova A. Trajectories of transformation of international financial architecture in the conditions of a new normality // IOP Conference Series: Materials Science and Engineering, 2019, p. 012068.

10. Babur V.L., Daryakin A.A., Yalalova N.F., Ahmadullina A.A., Feras F.A. Financial engineering tools for stress testing in banks // Springer Proceedings in Business and Economics. Сер. «Regional Economic Development in Russia – Institutions, Regulations, and Structural Transformations, 2020, pp. 147–157.

### References

1. Galauetdinova A.A., Akhmadullina A.A. Motivation of employees of a credit institution based on the KPI system. *International Youth Symposium on Management, Economics and Finance: Collection of scientific articles*, 2017, pp. 197–200.

2. Daryakin A.A., Akhmadullina A.A. KPI analysis of corporate and retail business of PJSC «AK BARS BANK». *The best research work 2017: Collection of articles of the XI International scientific and practical competition*, 2017, pp. 135–138.

3. Akhmadullina A.A., Tuxhbatullin A.M. Assessment of the effectiveness of JSC «Rosselkhozbank» on the basis of liquidity indicators and their forecasting. *Kazan Economic Bulletin*, 2018, No. 1 (33), pp. 47–53.

4. Karpova T.P. *Management accounting: a textbook for universities*. M.: Audit: UNITI, 1998, 350 p.

5. Suleymanova N.R., Akhmadullina A.A. Competitiveness and quality of the company's products. *Management and Economics of the National Economy of Russia. collection of articles of the IV International Scientific and Practical Conference*. Penza, 2020, pp. 236–238.

6. Suleimanova N.R., Akhmadullina A.A. The role of economic science and economic specialties in the development of the digital economy in the field of material production. *Innovations and investments*, 2021, No. 2, pp. 19–23.

---

7. Shevchuk I.B. *Budgeting in the system of intra-firm planning of an industrial enterprise: dis. ... cand. economy Sciences*. Volgograd, 2003, 171 p.

8. Akhmadullina A., Vasilyeva S., Yakovleva T., Vopiyashina S., Kraineva R. Matrix of pairwise comparison: decision making with the analytic network process. *E3S Web of Conferences. 2018 International Science Conference on Business Technologies for Sustainable Urban Development*, SPbWOSCE 2018. 2019, p. 02042.

9. Daryakin A., Ahmadullina A., Zagidullina Z.,

Khasanova A. Trajectories of transformation of international financial architecture in the conditions of a new normality. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 2019, p. 012068.

10. Babur V.L., Daryakin A.A., Yalalova N.F., Ahmadullina A.A., Feras F.A. Financial engineering tools for stress testing in banks. *Springer Proceedings in Business and Economics. Ser. «Regional Economic Development in Russia – Institutions, Regulations, and Structural Transformations*. 2020. C. 147–157.

---