

*Чжан Чжизжу*

*студент*

*Московский педагогический государственный университет*

**БЮДЖЕТИРОВАНИЕ КАК ИНСТРУМЕНТ РЕАЛИЗАЦИИ  
ФИНАНСОВОЙ СТРАТЕГИИ МЕЖДУНАРОДНОЙ КОМПАНИИ (НА  
ПРИМЕРЕ HUAWEI)**

*Аннотация: статья посвящена анализу системы бюджетирования в компании Huawei. Раскрываются цели, принципы, структура бюджетирования, перспективы его совершенствования. Описана система бюджетного контроля, а также методы составления бюджетов различных уровней. Выделена основная характеристика бюджетирования – его гибкость.*

*Ключевые слова: финансовая стратегия, бюджетирование, планирование, прогнозирование, бизнес-цикл, комплексный бюджет, центр ответственности, центр прибыли.*

*Zhang Zhizhu*

*student*

*Moscow Pedagogical State University*

**BUDGETING AS A TOOL FOR IMPLEMENTING THE FINANCIAL  
STRATEGY OF AN INTERNATIONAL COMPANY (BY THE EXAMPLE OF  
HUAWEI)**

*Abstract: the article is devoted to the analysis of the budgeting system at Huawei. The goals, principles, structure of budgeting, and prospects for its improvement are revealed. The system of budget control is described, as well as methods for drawing up budgets at various levels. The main characteristic of budgeting is highlighted - its flexibility.*

*Key words: financial strategy, budgeting, planning, forecasting, business cycle, comprehensive budget, responsibility center, profit center.*

Бюджетирование представляет собой один из важнейших инструментов

реализации финансовой стратегии предприятия. Актуальность бюджетирования обуславливается тем, что для компаний существует острая проблема рационализации внутренних финансовых потоков, а также сложность в достижении устойчивого положения на рынке. Сочетание бюджетирования с реализацией стратегических целей позволяет решить данную проблему [1].

Рассмотрим и оценим систему бюджетирования в международной компании Huawei. В настоящее время в Huawei работает 170 тыс. сотрудников, в том числе около 8 тыс. сотрудников, связанных с финансами (так называемыми финансами внутри «Huawei»), из которых сотрудники, базирующиеся за границей, составляют около 50% от общего числа, а местные сотрудники за рубежом составляют около 25% от общего числа.

Компания «Huawei» создала 14 региональных финансовых организаций, 6 центров совместного бухгалтерского учета и несколько центров компетенции COE по всему миру, предоставляя финансовые услуги более чем 110 представительств в более чем 170 странах.

В региональных организациях или представительствах Huawei система работы и управления «планирование-бюджет-учет» проходит через пять бизнес-циклов (рис. 1).

Основная цель управления бюджетом — не только определить, что можно сделать с имеющимися ресурсами, но, скорее, подтолкнуть компанию вперед и помочь в достижении целей. В Huawei бюджеты составляются таким образом, чтобы стимулировать рост, а распределение бюджета соответствует стратегии компании. Планирование, составление бюджета, учет и оценка на всех уровнях Huawei осуществляются в замкнутом цикле. В частности, планирование и составление бюджета играют ведущую роль, а бухгалтерский учет используется для оценки и контроля исполнения планов и бюджетов [2].

Комплексное управление бюджетом основано на утвержденном стратегическом плане, определении распределения ресурсов и планировании

инвестиций, а также проведении мониторинга процессов для обеспечения достижения бизнес-целей компании.

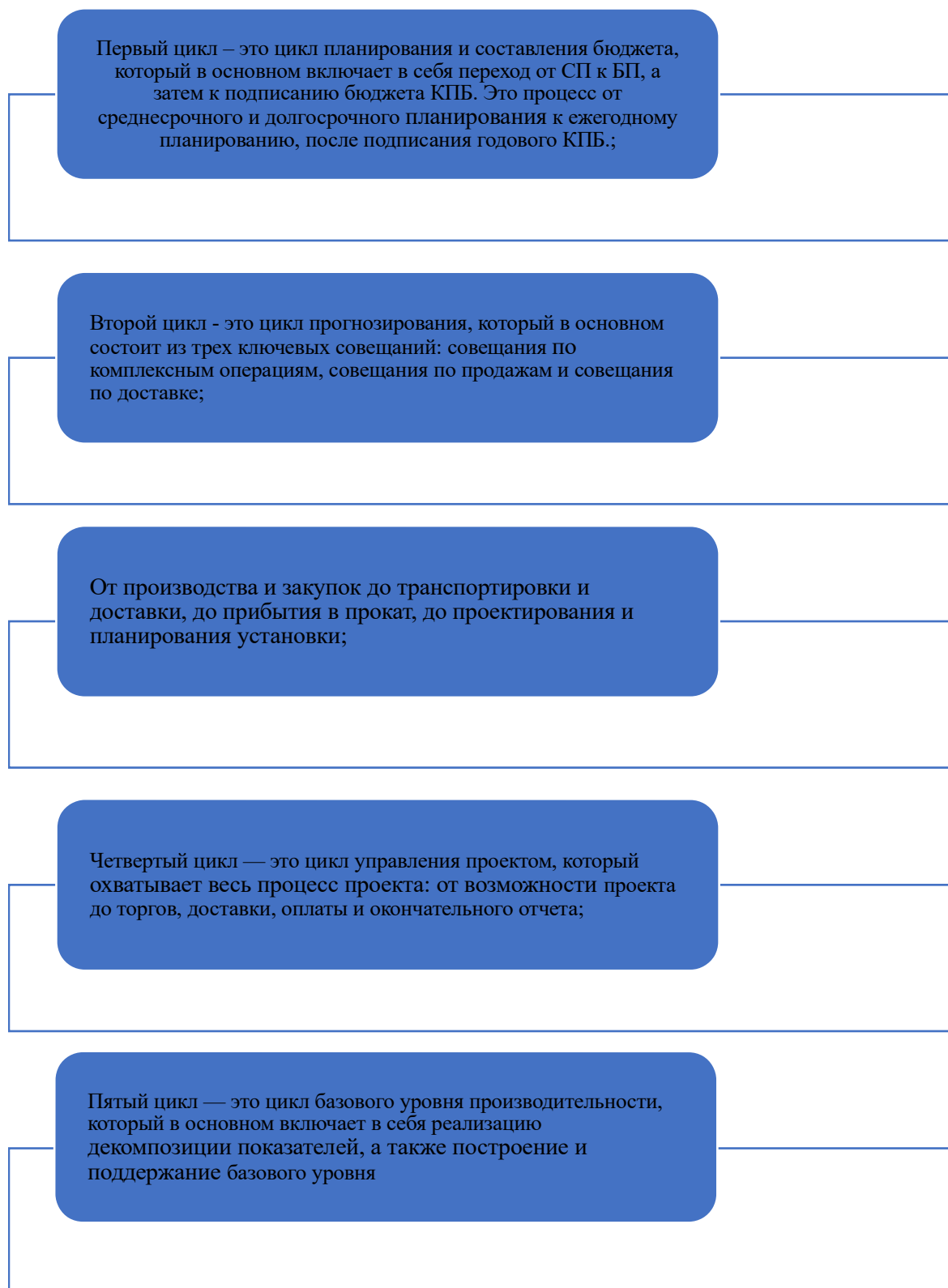


Рисунок 1. Бизнес-циклы «Планирование-бюджет-учет»

Комплексный бюджет Huawei в основном включает операционный бюджет, стратегические проекты, бюджет инвестиций/финансирования и финансовый бюджет группы (три основных отчетных бюджета, налоговый бюджет и т. д.). Основные риски и ключевые бюджетные предположения также считаются неотъемлемой частью комплексного бюджета.

Принципы и структура комплексного бюджета компании Huawei.

1. Средне- и долгосрочное финансовое планирование: на основе средне- и долгосрочных стратегических намерений и операционных потребностей компания анализирует рыночную среду, конкурентов и исторические финансовые условия, выявляет средне- и долгосрочные финансовые тенденции и проблемы компании и риски, а также формулирует и публикует средне- и долгосрочные финансовые планы.

2. План и бюджет: в соответствии со стратегическими намерениями компании формируются бизнес- и финансовые бюджеты группы, BG, SBG, регионов и региональных агентств, функциональных платформ.

3. Управленческое прогнозирование: включает не только бизнес- и финансовое прогнозирование, но и анализ достижения управления бюджетными целями, поддержку макроконтроля, а также служит основой для отслеживания точного принятия решений компании.

4. Распределение бюджета и контроль: распределение бюджета, управление и контроль за исполнением бюджета, изменениями и перераспределением средств.

5. Оценка финансовой эффективности: проектирование, присвоение значений и оценка показателей финансовой деятельности.

Компания Huawei создала многоуровневую систему бюджетного контроля:

1. Совет директоров является основным органом принятия и утверждения решений компании, а команды оперативного управления всех уровней несут ответственность за комплексное управление бюджетом соответствующего уровня.

2. Финансовый комитет является органом повседневного управления общим бюджетом.

3. Департамент финансового управления является исполнительным органом и отвечает за ежедневную координацию работы.

4. Центры ответственности всех уровней являются основным органом подготовки и исполнения бюджетных прогнозов, образуя перекрестную и взаимосвязанную систему бюджетной ответственности.

Формирование годового бюджета основано на проектах/возможностях и устанавливает механизм распределения бюджета в соответствии с логикой «стратегический план-проект-бюджет». Комплексные бюджеты по времени подразделяются на долгосрочные и краткосрочные. Долгосрочный – это стратегический финансовый бюджет, а краткосрочный – годовой бюджет. Комплексным бюджетом также необходимо управлять в замкнутом цикле, руководствуясь запланированным бюджетом, а исполнение запланированного бюджета оценивается и контролируется с помощью бухгалтерского учета, чтобы обеспечить устойчивое развитие бизнеса. У Huawei есть три направления действий при формировании комплексного бюджета: 1) сверху вниз (определение бизнес-целей); 2) снизу вверх (отчетность по бизнес-бюджетам и бюджетам проектов); 3) объединяет первое и второе направления, чтобы в конечном итоге сформировать всеобъемлющий бюджет.

Бюджеты продуктов, платформ, проектов, бизнес-подразделений, функциональных отделов являются основными единицами управления бизнесом Huawei. Различные продукты находятся в разных жизненных циклах, и их бюджетами также следует управлять по-разному. Huawei уделяет особое внимание разделённому управлению бюджетами платформы и бюджетами проектов. Платформа помогает проекту выполнять задачи, поэтому бюджет платформы управления формируется из бюджета проекта, то есть того, сколько ресурсов проект может приобрести у платформы и какие расходы он понесет.

Для бизнес-подразделений и функциональных отделов в Huawei существует

два подхода к составлению бюджета. Для бизнес-подразделений, которые отвечают за расширение, включая исследования и разработки, продажи и маркетинг, компания анализирует, являются ли их подробные бюджеты разумными, а не просто контролирует их бюджетные ограничения. Остальные отделы являются функциональными отделами. Их расходы фиксированы, а общий бюджет строго контролируется. Компания подходит к составлению бюджета для бизнес-подразделений снизу вверх, а для функциональных отделов – сверху вниз.

Все бюджеты в Huawei являются гибкими, включая общий бюджет компании и бюджет каждого отдельного отдела. Целью такой гибкости является обеспечение того, чтобы полевые команды могли получать больше ресурсов после роста их бизнеса. Таким образом, Huawei использует децентрализацию и гибкое бюджетирование, чтобы избавиться от неэффективности и раздутой организации централизованной системы и достичь цели построения процессно-ориентированной организации, движимой потребительским спросом.

Планирование имеет решающее значение, поскольку оно является основой составления бюджета. Компания стремится постепенно сместить фокус управления своим бизнесом с бизнес-планов на стратегические планы. Huawei также планирует постепенно внедрить внешнюю систему бюджетирования и окончательного учета на основе центра прибыли. Клиенты и проекты находятся в центре внимания при составлении бюджета. Операционные отделы на местах и функциональные отделы в штаб-квартире фокусируются на стратегии компании при планировании собственных проектов по работе с ключевыми клиентами, исследованиях и разработках, а также проектах трансформации. Такой подход помогает Huawei постепенно создать механизм, посредством которого ресурсы направляются в стратегические области и ценных клиентов.

#### **Использованные источники:**

1. Журова Л.И., Андреева А.А. Бюджетирование как инструмент

реализации финансовой стратегии предприятия. [Электронный ресурс].

URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/byudzhetirovanie-kak-instrument-realizatsii-finansovoy-strategii-predpriyatiya>.

2. Weiwei Huang. Built on Value. The Huawei Philosophy of Finance Management. [Электронный ресурс]. URL: [https://www.researchgate.net/publication/333778227\\_Huawei's\\_Competition\\_Strategy\\_A\\_Financial\\_Perspective](https://www.researchgate.net/publication/333778227_Huawei's_Competition_Strategy_A_Financial_Perspective)