

РОЛЬ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСАМИ КОМПАНИЙ

© 2014 О.А. Хвостенко*

Ключевые слова: бюджетирование, компания, система, финансовое планирование, управление, контроль, мотивация.

Рассматриваются вопросы повышения роли процесса бюджетирования в системе управления финансами современных компаний. На основании различных подходов дается авторское определение бюджетирования и механизма бюджетирования. Рассмотрено содержание механизма бюджетирования в производственных компаниях в соответствии с авторским определением.

Глобальность, стремительность и оперативность - основные характеристики современного рынка. Эти тенденции бизнеса лежат в основе возрастания роли финансов в управлении предприятиями, где на первый план выходит вопрос о максимальной эффективности их деятельности. Современные компании представляют собой сложную систему, требующую планомерного воздействия для достижения поставленных целей.

Как известно, любая система представляет собой целое, образованное взаимоподчинением составляющих его частей, элементов, что соответствует сущности современных компаний. Мы считаем целесообразным рассматривать процесс управления в компании именно с точки зрения системного подхода.

Системный подход - это подход к исследованию объекта (проблемы, явления, процесса) как системы, в которой выделены элементы, внутренние и внешние связи, наиболее существенным образом влияющие на исследуемые результаты его функционирования, а также цели каждого из элементов с учетом общего предназначения объекта.

Системный подход можно определить как направление методологии научного познания и практической деятельности, в основе которого лежит исследование любого объекта как сложной целостной социально-экономической системы.

В соответствии с системным подходом структура системы включает в себя две подсистемы: управляемую (объект) и управляющую (субъект), а также их взаимодействие. Таким образом, процесс управления представ-

ляет собой целенаправленное воздействие субъекта на объект.

В самом общем виде управление финансами можно определить как специфическую область деятельности, связанную с целенаправленным воздействием на финансы предприятия. Очевидно, что управление финансами во многом зависит от сферы деятельности организации, но тем не менее, управление финансами любого предприятия базируется на единых приемах и способах управления.

Система управления финансами включает в себя:

1) управляющую подсистему "субъект управления" - это финансовый аппарат, объединяющий в себе совокупность всех организационных структур, осуществляющих управление финансами;

2) управляемую подсистему "объект управления" - это различные виды финансовых отношений и финансовых ресурсов.

Управление можно рассматривать как процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь целей организации¹. Такой подход предполагает исследование сущности процесса управления посредством реализации нескольких взаимосвязанных функций: планирования, организации, мотивации сотрудников и контроля.

1. Планирование. С помощью данной функции определяются цели деятельности организации, средства и наиболее эффективные методы для достижения этих целей.

2. Организация. Эта функция управления формирует структуру организации и обеспе-

* Хвостенко Олег Александрович, кандидат экономических наук, доцент Самарского государственного экономического университета. E-mail: fikr@bk.ru.

чивает ее всем необходимым (персонал, средства производства, денежные средства, материалы и т.д.).

3. Мотивация. Это процесс побуждения других людей к деятельности для достижения целей организации. Выполняя указанную функцию, руководитель осуществляет материальное и моральное стимулирование работников, создает наиболее благоприятные условия для проявления их способностей и профессионального роста.

Контроль. Эта функция управления предполагает оценку и анализ эффективности результатов работы организации. При помощи контроля оценивается степень достижения организацией своих целей и производится необходимая корректировка намеченных действий. Процесс контроля включает в себя установление стандартов, измерение достигнутых результатов, сравнение этих результатов с планируемыми и, если нужно, пересмотр первоначальных целей. Контроль связывает воедино все функции управления, он позволяет выдерживать нужное направление деятельности организации и своевременно корректировать неверные решения². Система управления представляет собой замкнутый процесс (рис. 1).

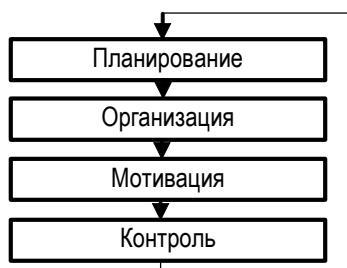


Рис. 1. Процесс управления

Таким образом, функция управления является последовательным этапом процесса управления предприятием.

Сущность процесса управления финансами предприятий также можно исследовать с позиции выполняемых функций. Являясь составной частью процесса управления предприятием, управлению финансами свойственны следующие существенные функции:

- 1) финансовое планирование;
- 2) регулирование и организация;
- 3) контроль.

Соответственно, процесс управления финансами можно изобразить схематично (рис. 2).

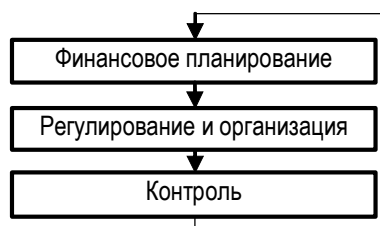


Рис. 2. Процесс управления финансами компании

Одной из важнейших функций управления любым предприятием является планирование. Именно с планирования начинаются создание и функционирование любого хозяйствующего субъекта. В ходе планирования любой субъект хозяйствования всесторонне оценивает состояние своих финансов, выявляет возможности увеличения финансовых ресурсов, направления их наиболее эффективного использования.

Опыт стран с развитой рыночной экономикой свидетельствует о том, что недооценка планирования в условиях рынка приводит, как минимум, к большим экономическим потерям, а в худшем случае - к банкротству предприятия.

В отличие от отечественной практики, на Западе термин "планирование" имеет более широкую интерпретацию. Так, английские экономисты Ричард Брейли и Стюарт Майерс в своей книге "Принципы корпоративных финансов" определяют финансовое планирование как процесс, включающий в себя:

- 1) анализ инвестиционных возможностей и возможностей финансирования, которыми располагает компания;
- 2) прогнозирование последствий текущих решений, чтобы избежать неожиданностей и понять связь между текущими и будущими решениями;
- 3) обоснование выбранного варианта из ряда возможных решений;
- 4) оценку результатов, достигнутых компанией, в сравнении с целями, установленными в финансовом плане³.

Также указанные авторы подчеркивают, что "финансовое планирование необходимо потому, что инвестиционные и финансовые решения объективно взаимосвязаны, а значит, их нельзя принимать порознь. Финансовое планирование необходимо еще и для того, чтобы помочь финансовым менеджерам избежать неожиданностей и продумать наперед, как им следует реагировать на те из них, которых избежать просто невозможно".

Хочется отметить, что современные тенденции изучения и преподавания данной науки в России зачастую объявляют планирование продуктом западных стран, в которых оно изначально развивалось в условиях рыночной экономики. Однако, на наш взгляд, при этом незаслуженно забываются огромные наработки в части планирования, которые были сделаны в Советском Союзе в эпоху плановой экономики.

В нашей стране до 1991 г. практически все государственные предприятия осуществляли свою деятельность по годовому финансовому плану (с внутренней поквартальной разбивкой показателей) в форме баланса доходов и расходов. Методика составления данного документа была отражена в составе Техпромфинплана и была рекомендована Министерством финансов СССР в 1988 г. Данный финансовый план позволял сопоставить все плановые доходы и расходы, направления использования средств с соответствующими источниками финансирования.

Переход к рыночной экономике для многих руководителей предприятий был воспринят как призыв к отказу от системы планирования в принципе, однако, спустя небольшой промежуток времени, управленцы стали испытывать серьезные финансовые трудности и осознали поспешность принятого решения. Однако предприятия, на которых была сохранена система планирования, также оказались не готовы к функционированию в условиях рынка по причине того, что их планы не носили финансовый характер, а исчислялись в штуках и нормо-часах.

Итак, к середине 1990-х гг. большинство руководителей крупных компаний пришли к выводу, что отказ от планирования был ошибочным, и приняли попытки внедрить западную технологию бюджетирования в деятельность своих предприятий. Тем не менее, это не принесло желаемого результата в силу того, что европейские модели бюджетирования не были адаптированы к условиям российской экономики. Во внимание не был принят тот факт, что российский бухгалтерский учет не может быть положен в основу системы планирования в силу особенностей законодательной базы.

В последнее время все большую популярность приобретает западное понятие

“бюджетирование”, однако многие специалисты ошибочно отождествляют его с финансовым планированием. Причины сложившейся ситуации кроются в непонимании или искажении сути бюджетирования и способов его реализации на современном этапе⁴.

По мнению коллектива авторов учебного пособия “Бюджетирование: теория и практика”, принципиальная особенность финансового планирования на современном этапе “состоит в том, что оно носит регулирующе-направляющий характер (в отличие от директивно-регламентирующего), основываясь на системном применении научных прогнозов, проектов, бюджетирования и методов оптимизации принимаемых решений для определения стратегических целей и конъюнктурно-тактических задач при решении проблем развития предприятия”⁵. Таким образом, бюджетирование рассматривается как составная часть финансового планирования. Аналогичной точки зрения придерживаются российские экономисты начала XXI в.: “...процесс бюджетирования является составной частью финансового планирования, т.е. процесса определения будущих действий по формированию и использованию финансовых ресурсов...”⁶

В соответствии с различными определениями бюджетирования можно выделить его характерные черты. Бюджетирование используется:

- 1) как технология финансового планирования;
- 2) как технология учета и контроля;
- 3) для анализа прогнозируемых показателей;
- 4) для управления ресурсами на основании анализа показателей.

Таким образом, различные авторы рассматривают бюджетирование как технологию не только финансового планирования, но и учета и анализа, а также управления, в целом расширяя тем самым представление о процессе. Однако в определениях качества объекта указываются только доходы и расходы, хотя бюджетирование предполагает и составление операционных планов; кроме того, показатели, по утверждению авторов, должны быть прогнозными, а не плановыми.

Как видно из вышеизложенного, в современной теории и практике управления

финансами бюджетирование понимается в основном как инструмент, способ, метод, технология либо часть финансового планирования. При этом функции бюджетирования представлены достаточно широко: планирование, прогноз, анализ, коммуникация и координация, ориентация на достижение задач, контроль, повышение профессионализма и др. В результате бюджетирование представляется как часть (методы, инструменты и пр.) планирования с функцией планирования, что не позволяет выявить сущность бюджетирования как процесса. На наш взгляд, существенными функциями бюджетирования являются именно планирование и контроль.

Бюджетирование можно отнести в системе управления финансами к элементу, позволяющему обеспечить взаимодействие между субъектом и объектом управления за счет выполнения им части функций управления финансами, а именно планирования и контроля.

Таким образом, бюджетирование - это функциональный элемент управления финансами, который включает в себя составление взаимосвязанных бюджетов и организацию последующего контроля за их исполнением, а также направлен на реализацию целей компании. С точки зрения автора, данное определение отличает комплексный подход.

В самом общем виде назначение бюджетирования заключается в том, что оно служит основой:

- 1) планирования и принятия управленческих решений;
- 2) оценки всех аспектов финансовой состоятельности организации;
- 3) укрепления финансовой дисциплины и подчинения интересов отдельных структурных подразделений интересам организации в целом и собственникам ее капитала.

Итогом процесса бюджетирования является бюджет - пакет документов, который содержит перечень решений и централизованно установленные количественные показатели стратегического плана развития компании на определенный период по формированию и использованию активов, источникам финансирования, доходам и расходам, движению денежных средств.

Для практических целей на предприятии, как правило, составляют финансовые и опе-

рационные бюджеты. Составление бюджетов является частью механизма бюджетирования в компаниях. Проблема создания механизма бюджетирования в компаниях рассматривается довольно часто, при этом отсутствует единое понимание его сущности.

Так, авторами ERP-системы Microsoft Dynamics NAV механизм бюджетирования рассматривается как единый замкнутый процесс для всех центров финансовой ответственности, включающий в себя подачу заявок, планирование финансовых показателей, утверждение, исполнение, сравнение плановых и фактических показателей.

Дополнительный модуль данной ERP-системы Budgeting Business Solution расширяет стандартный функционал и содержит статьи бюджета, бюджет доходов и расходов, бюджет движения денежных средств, заявки в бюджет, заявки на оплату, планирование платежей, регламент, контроль исполнения, ограничения доступа к информации, ограничения бюджета⁷.

В системе "ИТАН: Бюджетирование" под механизмом бюджетирования понимается система связанных показателей, бюджетных форм и бюджетной структуры, позволяющая создать единое рабочее информационное пространство, используя системный подход при финансовом управлении⁸.

Недостатком рассмотренных определений механизма бюджетирования является отсутствие системного подхода к установлению показателей, отражающих цели и эффективность ведения бизнеса на конкретном предприятии, а также контроля и ответственности за их достижение как по каждому центру финансовой ответственности, так и по предприятию в целом.

По мнению автора, механизм бюджетирования - это технология управления бизнесом, предполагающая установление стратегических целей организации на основе сбалансированных финансовых показателей, сгруппированных в статьи бюджетов и распределенных по горизонтам планирования и уровням иерархии, с учетом нормативов, ограничений и ответственности за их достижение.

Содержание механизма бюджетирования включает в себя постановку целей, сбор информации, анализ и обобщение информации, формирование, оценку, корректировку, утвер-

ждение и исполнение бюджета, анализ отклонений, отчет о выполнении бюджета, анализ достижения целей организации, разработку рекомендаций для корректировки бюджета, установление заинтересованности ЦФО в достижении целей.

Многопрофильные российские компании, как правило, осуществляют целый спектр видов деятельности, требующих бюджетирования. Необходимость бюджетирования в производственных компаниях обусловлена несогласованностью статей доходов и расходов, отсутствием оперативного анализа в действующей системе планирования и выявления финансового результата.

Рассмотрим содержание механизма бюджетирования в производственных компаниях в соответствии с авторским определением. Механизм бюджетирования производственных компаний, на взгляд автора, включает в себя следующие элементы: методику бюджетирования, процесс бюджетирования, структуру бюджетов, финансовую структуру, способы планирования, регламент бюджетирования (рис. 3).

Методика бюджетирования содержит плановые и фактические показатели, описывающие динамику развития бизнес-процессов компании, консолидирует учетные данные и планируется исходя из норм, принятых по выбранному направлению или объекту, является инструментом анализа причин отклонений фактических показателей от плановых.

Процесс бюджетирования включает в себя разработку финансовой стратегии, финансовой модели, планирование и анализ фактического исполнения бюджетов, разработку управленческого решения и корректировку бизнес-процессов, финансовой модели и плановых показателей.

На основе существующих методик составления бюджета компаний можно выделить шесть основных классификаций способов планирования. Первая классификация определяется направлением бюджетирования. Здесь существует два основных метода бюджетирования: “сверху вниз” и “снизу вверх”. Вторая классификация - по количеству сценариев. Бюджет может делиться на фиксированный и гибкий. Третья классификация - по способу построения. По способу построения бюджета выделяют два вида: преемственный бюджет и бюджет “с нуля”. Четвертая классификация - по периодичности. Бюджет можно разделить на периодический и скользящий. Пятая классификация - по принципам распределения ответственности. Шестая классификация - по технологиям бюджетирования: оно ведется традиционным статическим методом или динамическим, планируются операции или результаты.

Особенностью производственных компаний является сложная финансовая структура. Основные бизнес-направления: центральная управляющая компания, управление объектами производства, управление инвестиционными проектами. Центральная управляющая компания осуществляет управление на стратегическом уровне. На тактическом уровне производится управление инвестиционными проектами и объектами производства, на оперативном уровне - отдельными центрами финансовой ответственности, входящими в бизнес-направления.

Регламент бюджетирования производственных компаний включает в себя цели и объекты бюджетирования, классификатор бюджетов, форматы бюджетов, организационный регламент, временной регламент, ответственность за исполнение регламента.

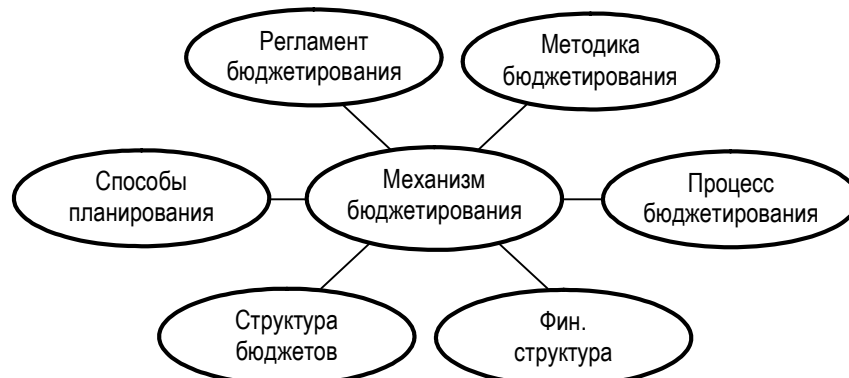


Рис. 3. Механизм бюджетирования производственной компании

Таким образом, бюджетирование в системе управления финансами компаний является функциональным элементом, который выполняет две основные функции: планирование и контроль, позволяя осуществлять постоянное воздействие управляющей системы на управляемую для достижения поставленных целей. Итог процесса бюджетирования - формирование бюджета, т.е. пакета документов, содержащих перечень решений и централизованно установленные количественные показатели стратегического плана развития компании на определенный период. Бюджет - одна из главных составляющих механизма бюджетирования, позволяющего управлять бизнесом. Для улучшения механизма бюджетирования производственных компаний, по мнению автора, необходимы: обязательное составление функциональных бюджетов компании; составление и утверждение реестра обязательных ежемесячных платежей, включающего в себя оплату поставщикам, получение денежных средств от покупателей, налогов, выплату зарплаты, кредитов, лизинговые платежи; оперативный

контроль исполнения бюджета доходов и расходов на текущий месяц.

¹ Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента : пер. с англ. М. : Дело, 1992. С. 58.

² Лукин А.Г. Финансовый контроль как элемент системы финансового управления организацией // Вестник Самарского государственного экономического университета. Самара, 2014. № 2 (112).

³ Брейли Р., Майерс С. Принципы корпоративных финансов : пер. с англ. М. : Олимп-Базис, 1997. С. 770.

⁴ Ковалева Т.М. Резервирование как метод бюджетного планирования // Вестник Самарского государственного экономического университета. Самара, 2014. № 3 (113).

⁵ Бюджетирование: теория и практика : учеб. пособие / Л.С. Шаховская, В.В. Хохлов, О.Г. Кулакова [и др.]. М. : КНОРУС, 2009. С. 21.

⁶ Финансовый менеджмент: теория и практика : учебник / под ред. Е.С. Стояновой. 5-е изд., перераб. и доп. М. : Перспектива, 2002. С. 409.

⁷ URL: <http://www.rabota-na-rezultat.ru> (дата обращения: 26.09.2014).

⁸ URL: <http://www.ngpc.ru> (дата обращения: 26.09.2014).

Поступила в редакцию 23.09.2014 г.