

ПРОБЛЕМЫ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПРИНЦИПОВ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ

П.С. Салмин

Волжская государственная академия водного транспорта

Рассмотрены вопросы внутрифирменного бюджетирования, как финансовой и управленческой технологии, позволяющей реализовывать стратегические цели компании. Проанализированы проблемы определения финансовой стратегии и её взаимосвязи с тактическими задачами предприятия в современных российских условиях. В качестве основного инструмента стратегического планирования предлагается использование системы показателей, основанных на построении сбалансированных бюджетов компании.

Вопросы методологии финансового планирования в условиях рынка обсуждаются в отечественной экономической науке с момента перехода России к рынку. Теоретические обобщения показывают, что в современных условиях финансовое планирование содержит две основные компоненты — прогнозирование для выработки решений и принятие решений. Если прогнозирование реализуется специальными алгоритмами, в первую очередь при помощи имитационного моделирования, то принятие решений — это волевой процесс.

Менеджмент предприятий в современных условиях решает, какие задания в области экономической деятельности можно запланировать на предстоящий период. Заинтересованные в деятельности фирмы лица, в первую очередь собственники, предъявляют определенные требования к результатам ее работы. Данные требования определяют экономические показатели эффективности, которые должны быть достигнуты в плановом периоде.

При планировании определенных видов деятельности необходимо знать, какие экономические ресурсы требуются для выполнения поставленных задач. Это относится к планированию инвестиций, формированию капитала компании (приобретение кредитов, эмиссия облигаций, увеличение акционерного капитала и другие вопросы, связанные с организацией оптимальной структуры капитала), эффективному управлению оборотным капиталом.

Планирование и принятие своевременных решений — процесс, затрагивающий все уровни управления организации, и важнейшим инструментом этого процесса является финансовое планирование. В последние годы традиционные формы финансового планирования трансформируются в направлении использования его современной формы — бюджетирования, основанной на управленческом учете (managerial accounting).

Все эти задачи приводят к необходимости постановки и реализации системы финансового планирования, получающей своё отражение в комплексе внутрифирменных бюджетов, на любом предприятии, стремящемся стабилизировать свое финансовое состояние в долгосрочном периоде.

Полноценное внутрифирменное бюджетирование, то есть бюджетирование как управленческая технология включает в себя три составные части (рис. 1.) [1]:

1. Технология бюджетирования, в которую входят инструментарий **финансового планирования** (виды и форматы бюджетов, система целевых показателей и нормативов), порядок консолидации бюджетов различных уровней управления и функционального назначения и т.п.

2. Организация бюджетирования, включающая финансовую структуру компании (состав центров учета — структурных подразделений либо бизнесов предприятия или компании, являющихся объектами бюджетирования), бюджетный регламент и механизмы бюджетного контроля (процедуры составления бюджетов, их представления, согласования и утверждения, порядок последующей корректировки, сбора и обработки данных об исполнении бюджетов), распределение функций в аппарате управления (между функциональными службами и структурными подразделениями различного уровня) в процессе бюджетирования, систему внутренних нормативных документов (положений, должностных инструкций и т.п.)

3. Автоматизация финансовых расчетов, предусматривающая не только составление финансовых прогнозов (включая сценарный анализ, расчет различных вариантов финансового состояния предприятия и его отдельных видов бизнесов), но и постановку так называемого сплошного управленческого учета, в рамках которого в любое время можно получать оперативную информацию о ходе исполнения ранее принятых (утвержденных) бюджетов (о движении денежных средств, уровне издержек, структуре себестоимости, норме и массе прибыли и т.п.), по отдельным видам хозяйственной деятельности предприятия или его структурным подразделениям (по видам изделий, по отдельным контрактам, по филиалам или дочерним компаниям и т.п.), а не только для юридического лица в целом.

Основным объектом бюджетирования является бизнес (или проект). Не предприятие или фирма, а именно бизнес как вид или сфера хозяйственной деятельности. В качестве объекта финансового планирования могут выступать производство и сбыт продуктов одного или нескольких видов, обособленные территориально, технологически или по сегментам рынка. В одной компании одновременно может существовать несколько видов бизнеса, переплетающихся и взаимосвязанных друг с другом технологически, организационно, финансово.



Рис. 1. Технология бюджетирования

Бюджетирование — это технология финансового планирования, учета и контроля доходов и расходов, получаемых от бизнеса на всех уровнях управления, которая позволяет анализировать прогнозируемые и полученные финансовые показатели.

Бюджет — финансовый план, охватывающий все стороны деятельности организации, позволяющий сопоставлять все понесенные затраты и полученные результаты в финансовых терминах на предстоящий период в целом и по отдельным подпериодам.

При этом в каждой компании может быть свое назначение бюджетирования в зависимости, как от объекта финансового планирования, так и от системы финансовых и нефинансовых целей. То есть в каждой компании в качестве управленческой технологии бюджетирование может преследовать свои собственные цели и использовать свой собственный инструментарий.

Прежде всего, бюджеты (финансовые планы) разрабатываются для компании в целом и для отдельных структурных подразделений с целью прогнозирования финансовых результатов, установления целевых показателей финансовой эффективности и рентабельности, лимитов наиболее важных (критических) расходов, обоснования финансовой состоятельности бизнеса, которыми занимается данная компания, или реализуемых ею инвестиционных проектов.

При постановке бюджетирования важно не просто понимать общее назначение финансового планирования для принятия управленческих решений, но и то, какие задачи в условиях конкретного предприятия или фирмы призвано обеспечить

бюджетирование. Прежде всего, речь идет о задачах, соответствующих главным целям компании. Поэтому при постановке бюджетирования предстоит:

- сформулировать главные финансовые и нефинансовые цели;
- выявить, с помощью каких показателей можно контролировать достижение этих целей;
- определить задачи (обеспечивающие достижение главных целей), которые могут быть решены с помощью бюджетирования.

Когда речь идет о главных целях фирмы, обычно принято оперировать таким понятием, как миссия предприятия. Как правило, миссия формулируется в самом общем виде — в виде нефинансовых целей или очень грубо очерченных финансовых целей. Одна из задач бюджетирования — переложить обобщенные формулировки миссии фирмы на язык конкретных финансовых показателей, которые можно рассчитать, а затем контролировать ход их выполнения.

При этом следует иметь в виду, что управление компанией и планирование деятельности только на основании финансовых показателей является недостаточно эффективным. Во-первых, финансовые индикаторы отражают деятельность компании в прошлом, то есть они являются «медлительными» индикаторами, которые не в состоянии проиллюстрировать реальную работу менеджеров в текущем отчетном периоде и обеспечить адекватное руководство к действию. Во-вторых, излишний акцент при достижении и поддержании краткосрочных финансовых результатов приводит к излишнему инвестированию в решение краткосрочных проблем и недостаточное внимание долгосрочному созданию ценностей, которые способствуют росту в будущем. Другими словами, существует разрыв между стратегической и оперативной деятельностью. В-третьих, развитие негативных тенденций в бизнесе может отразиться на значении финансовых показателей не сразу, а на той стадии, когда уже невозможно поправить ситуацию незначительными изменениями и необходимо решать глобальную проблему выживания компании. Например, компания может максимизировать краткосрочные финансовые результаты, увеличивая цену на продукцию и снижая затраты на обслуживание клиентов. В краткосрочном периоде эти действия увеличивают отчетную доходность, но недостаточная удовлетворенность и лояльность клиента делают компанию сильно уязвимой к давлению конкурентов.

В условиях жесткой рыночной конкуренции огромное значение имеет долгосрочное развитие, основными факторами которого являются грамотное стратегическое управление, эффективность бизнес-процессов, знания и квалификация сотрудников, способность организации удерживать и привлекать новых клиентов, корпоративная культура, поощряющая инновации и организационные улучшения, инвестиции в информационные технологии.

Условия, от которых зависит эффективность финансового планирования, вытекают из самих целей этого процесса и требуемого конечного результата. В этом смысле выделяют три основных условия финансового планирования [2]:

1. **Прогнозирование.** Финансовые планы должны быть составлены как можно более точным прогнозом определяющих факторов. При этом прогнозирование может основываться на исторической информации, с использованием аппарата математической статистики (математического ожидания, линии тренда и т. д.), результатов моделей прогнозирования (статистических моделей, учитывающих взаимосвязь факторов друг с другом и внешними факторами), экспертных оценок и др.

2. **Выбор оптимального финансового плана.** На сегодня не существует модели, решающей за менеджера, какую из возможных альтернатив следует принять. Решение принимается после изучения альтернатив, на основе профессионального опыта и, возможно даже, интуиции руководства.

3. Контроль над воплощением финансового плана в жизнь. Достижение долгосрочных планов предприятия невозможно без текущего планирования, подчиненного этим долгосрочным планам.

Сформулированные условия имеют достаточно общий вид. В то же время, финансовый план — это, в конечном итоге, набор финансовых показателей, которые необходимо рассчитывать и прогнозировать с помощью специальных технологий. В качестве конечного результата финансового плана обычно используются прогнозные баланс предприятия, отчеты о прибыли и движении денежных средств. Сформулируем основные технологические принципы финансового планирования [3].

Принцип соответствия состоит в том, что приобретение текущих активов (оборотных средств) следует планировать преимущественно за счет краткосрочных источников. Если предприятие планирует закупку партии товаров, прибегать к эмиссии облигаций для ее финансирования не следует. Необходимо воспользоваться краткосрочной банковской ссудой или коммерческим кредитом поставщика. В то же время, для проведения модернизации парка оборудования следует привлекать долгосрочные источники финансирования.

Принцип постоянной потребности в рабочем капитале (собственных оборотных средствах) сводится к тому, что в прогнозируемом балансе сумма оборотных средств предприятия должна превышать сумму его краткосрочных задолженностей, т. е. нельзя планировать «слабо ликвидный» баланс. Данный принцип имеет прагматичный смысл: определенная часть оборотных средств предприятия должна финансироваться из долгосрочных источников (долгосрочной задолженности и собственного капитала). В этом случае предприятие сталкивается с меньшим риском испытать дефицит оборотных средств.

Принцип избытка денежных средств предполагает в процессе планирования «не обнулять» денежный счет, а иметь некоторый запас денег для обеспечения надежной платежной дисциплины в тех случаях, когда какой-либо из плательщиков просрочит, по сравнению с планом, свой платеж. Если сумма денег предприятия становится чрезмерно большой (выше некоторого порогового значения), можно прибегнуть к покупке высоколиквидных ценных бумаг.

В финансовом менеджменте предприятий различают два вида бюджетирования:

а) долгосрочное финансовое планирование или капитальное бюджетирование (Capital Budgeting), которое характеризуется следующими особенностями:

- период планирования более одного года (обычно 3–5 лет);
- как правило, планирование связано с вложением средств для повышения эффективности работы предприятия или открытия новой компании;
- агрегированный прогноз, низкая степень подробности, невысокая точность прогнозируемых показателей;
- временной интервал планирования — год, иногда квартал;
- решения долгосрочного финансового планирования нелегко приостановить, поскольку они влияют на деятельность компании длительное время.

Одной из основных целей долгосрочного планирования является определение необходимости инвестирования средств для достижения поставленных целей и оценка эффективности вложений. Например, для достижения цели «увеличение суммы выручки компании в 2 раза за 3 года» необходимо инвестировать деньги в создание трех новых магазинов. Для принятия решения необходимо определить период окупаемости инвестиций (например, может оказаться, что требуемая сумма инвестиций намного превышает возможное увеличение прибыли за 5 лет, т. е. нужно искать другие способы увеличения выручки).

Для детализации и уточнения долгосрочных планов в компании внедряется система краткосрочного планирования, которая должна помочь в решении проблем, связанных с текущей деятельностью. Другими словами, основной задачей системы краткосрочного планирования является обеспечение бесперебойного процесса производства и реализации продукции, а также обеспечение финансирования текущей деятельности компании и эффективное использование денежных средств.

б) краткосрочное финансовое планирование (текущее бюджетирование) имеет следующие основные особенности:

- период планирования — до одного года;
- высокая степень подробности, более высокая, чем при долгосрочном планировании точность прогнозируемых показателей;
- временной интервал планирования: месяц, иногда декада, неделя или день;
- решение долгосрочного плана легче приостановить, поскольку оно в основном носит тактический характер.

Обычно, в качестве базового периода, в годовом бюджетировании выбирается год, который начинается 2 января и заканчивается 31 декабря. В некоторых случаях бюджет составляется не на календарный или финансовый год, а на 12 месяцев. В этом случае, обычно, в конце каждого квартала происходит составление всех бюджетных таблиц на 12 месяцев вперед. При этом работает гибкая система корректировки бюджетных показателей уже спланированных периодов.

Основной проблемой большинства отечественных предприятий является отсутствие связи между долгосрочным и краткосрочным планированием. При планировании деятельности на ближайший год не учитываются долгосрочные цели компании, прогноз осуществляется зачастую только на основании статистики прошлых периодов.

Для достижения видения и поставленных стратегических целей необходимо, чтобы существовала четкая связь между долгосрочными планами и прогнозом деятельности на ближайший год или месяц. Например, одной из целей компании является увеличение продаж до \$5 млн в год за три года. На 1-й год планируется увеличение продаж до \$3 млн, на второй год — до \$4 млн, на 3-й год — \$5 млн. При разработке плана на 1-й год сумма продаж \$3 млн в год берется как целевая и детализируется до планируемых продаж в каждом месяце. При этом необходимо определить, возможен ли такой рост продаж при существующем состоянии на рынке (или рост продаж может быть намного больше) и, в случае необходимости, откорректировать долгосрочный целевой показатель.

На практике возможны различные подходы к формированию стратегии компании. Однако с самого начала следует четко определить, на какой срок формируется стратегия. Годовой стратегический план, как правило, прописывается детально и представляет собой краткосрочную стратегию. План на 3–5 лет формируется в укрупненном виде и отражает среднесрочную стратегию. Долгосрочную стратегию большинство российских компаний в отличие от западных не составляют.

Основная проблема стратегических планов заключается в том, что при планировании более чем на пять лет прогноз становится чересчур оптимистичным. Всегда считается, что первый год, на который составлен по-настоящему реалистичный прогноз, — это подготовительный этап, после которого развитие пойдет ударными темпами. Однако стремительный рост требует больших изменений внутри компании: перестройки системы управления, смены персонала. Но в первые год-полтора роста эти перемены неизбежно приводят к снижению эффектив-

ности и управляемости бизнеса. Поэтому на такие кардинальные шаги решаются немногие собственники: потерять сегодня миллион долларов в обмен на возможность получить три миллиона через три года кажется слишком опасным. Здесь действует обычный закон рынка — чем выше риск, тем больше доходность. Поэтому если компании не хотят рисковать, лучше выбирать наиболее осторожный вариант развития.

Далее необходимо определиться с понятием стратегии. В первую очередь — это результаты, которых компания должна достичь через определенный промежуток времени. Чтобы оценить желаемое состояние компании в будущем, можно использовать такие понятия, как доля рынка и состояние компании по сравнению с ее конкурентами. Другая составляющая стратегии — это описание шагов, последовательное выполнение которых позволит компании достичь желаемых результатов. Также, стратегия должна ограничивать сферу деятельности компании, то есть определять направления бизнеса, которыми компания не собирается заниматься. В России зачастую этот вопрос решить сложно, поскольку среди предприятий сильно стремление диверсифицировать бизнес.

Стратегия компании может быть основана на трех показателях: доле рынка, объеме прибыли и объеме товарной продукции. Для разработки стратегии, необходимо установить каких значений данных показателей хочет добиться компания, например, через пять лет. Затем определить, какой объем инвестиций для этого потребуются и как их привлечь при сохранении необходимого уровня ликвидности компании. Таким образом, создается система, позволяющая добиться требуемого акционерами уровня доходности. То есть, в данном случае, стратегия — это путь к росту капитализации компании при соблюдении заданного уровня ликвидности. Если выбрать названные параметры в качестве целевых, стратегическое развитие компании будет сбалансировано, например рост продаж будет оцениваться с учетом затрат, которые необходимы на производство, и так далее.

Наиболее острой проблемой, с которой приходится сталкиваться при обсуждении стратегических целей компании, является достижение консенсуса с собственниками бизнеса. Дело в том, что акционеры нередко меняют свои планы и соответственно задачи, которые ставят перед исполнителями. Это не всегда позволяет оптимально распределить финансовые ресурсы компании и порой приводит к дестабилизации работы.

К работе финансового менеджера по формированию стратегии, которая сводится к определению наиболее прибыльных и наименее рискованных путей развития компании, зачастую добавляется такой фактор, как желание собственника. Если акционер создал компанию, то у него обычно существует определенное видение того, как она будет работать. Он готов привлекать финансирование для достижения этой цели, даже если некоторые объективные факторы свидетельствуют о том, что делать этого не стоит.

С течением времени эта ситуация должна измениться и акционеры начнут формировать стратегию исключительно с точки зрения роста капитализации. Это будет происходить по мере перехода российских компаний от частной формы управления, при которой состав акционеров ограничен, к публичной, когда акции распределены между широким кругом акционеров.

Руководство компании должно в любой момент знать, как текущее положение бизнеса соотносится со стратегическими целями компании, чтобы при необходимости внести в работу коррективы. Поэтому, после того как план стратегического развития компании составлен, встает вопрос о контроле достижения стратегических целей.

Стратегический план развития компании на долгосрочный период всегда является приблизительным. Например, сложно оценить выгоду от организационных преобразований, запланированных на три года вперед, или доходность проекта разработки нефтяного месторождения, реализация которого начнется через шесть лет. Таким образом, большая часть организационных и рыночных аспектов стратегического развития формируется с огромными допущениями и часто может выражаться только в интегральных показателях, таких как объем продаж. Поэтому необходимо создавать инструментарий контроля текущего состояния дел и постоянно проводить мониторинг реализации стратегии.

Для контроля осуществления стратегии в рамках определенного периода стратегические цели для каждого подразделения компании необходимо разбить на тактические задачи, решить которые нужно по окончании этого периода. Контроль достижения стратегических целей в таком случае осуществляется путем контроля решения тактических задач.

Следовательно, сформулировав миссию фирмы (например, увеличение стоимости компании, то есть её капитализация) появляется необходимость в постановке тактических и оперативных задач, необходимых для её выполнения.

Таким образом, в современных условиях существует объективная необходимость в разработке стратегии компании, согласованной с ее собственниками и менеджментом. Это позволяет создать систему организационных и тактических мероприятий и в конечном итоге достичь поставленных целей.

Оперативный контроль реализации стратегии должен производиться на основе показателей, отражающих достижение тактических целей, которые в свою очередь формируются с учетом стратегических планов.

Для прогнозирования и обоснования финансовой целесообразности того или иного сценария развития компании полезно применять математические модели оценки стоимости компании, а также сценарный анализ.

Для того чтобы сделать процесс достижения намеченных стратегических целей оптимальным, необходимо управлять изменениями, то есть сформулировать набор правил и процедур, которые должны применяться при необходимости внесения корректив в стратегию.

Одним из современных инструментов достижения подобных целей является разработка сбалансированных внутрифирменных бюджетов и совокупного финансового плана, основанного на системе бюджетирования.

Литература

1. Хруцкий В.Е., Сизова Т.В., Гамаюнов В.В. Внутрифирменное бюджетирование: Настольная книга по постановке финансового планирования. — М.: Финансы и статистика, 2002. — 400 с.
2. Брейли Р., Майерс С. Принципы корпоративных финансов. — М.: Олимп-бизнес, 2004.— 1008 с.
3. Каплан Р., Нортон Д. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей. — М.: Олимп-бизнес, 2004.— 416 с.