

Министерство образования и науки Российской Федерации
Байкальский государственный университет экономики и права

Л. В. Кислицына
С. Ю. Куницына
Е. С. Крикун

КОРПОРАТИВНОЕ БЮДЖЕТИРОВАНИЕ

Учебное пособие

Иркутск
Издательство БГУЭП
2015

УДК 658.14.012.2(075.8)

ББК 65.291.9я7

К44

Печатается по решению редакционно-издательского совета
Байкальского государственного университета экономики и права

Рецензент канд. экон. наук, доцент А. В. Пирогова

Кислицына Л. В.

К44 Корпоративное бюджетирование : учеб. пособие / Л. В. Кислицына,
С. Ю. Куницына, Е. С. Крикун. – Иркутск : Изд-во БГУЭП, 2015. – 186 с.

Содержит теоретический материал о корпоративном бюджетировании в условиях структурирования компаний, об отдельных особенностях его применения в рамках диверсифицированного бизнеса, а также в границах филиала. Кроме того, раскрывает взаимосвязь бюджетирования и управленческого учета, знакомит с возможностями аналитического этапа бюджетирования и основными составляющими положения о бюджетном регламенте формирования генерального бюджета компании.

Для студентов всех форм обучения и магистрантов, изучающих курсы: «Корпоративные финансы», «Прикладные корпоративные финансы», «Финансовая диагностика предприятий», «Корпоративное бюджетирование и финансовое планирование», а также практических работников и слушателей курсов повышения квалификации.

ББК 65.291.9я7

© Кислицына Л. В.,
Куницына С. Ю.,
Крикун Е. С.
© Издательство БГУЭП, 2015

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	4
1. Корпоративное бюджетирование в условиях структурирования компаний	6
1.1. Корпорация как организационная форма компании.....	6
1.2. Корпоративное финансовое планирование, содержание, значение, виды	22
1.3. Основы корпоративного бюджетирования	34
1.4. Повышение результативности бюджетирования посредством казначейских технологий и контроллинга	52
2. Применение бюджетирования в структурированных компаниях	66
2.1. Особенности бюджетирования.....	66
в рамках диверсифицированной компании.....	66
2.2. Организация корпоративного бюджетирования	83
в группе компаний	83
2.3. Роль бизнес-планирования	102
в рамках бюджетирования филиала корпорации	102
3. Развитие корпоративного бюджетирования на основе управленческого учета	110
3.1. Методические вопросы применения управленческого учета для информационного обеспечения бюджетирования	110
4. Организация аналитической работы в ходе бюджетирования с позиции финансового равновесия в рамках бюджетирования	143
5. Основные составляющие положения о формировании генерального (сводного) бюджета корпорации	156
Глоссарий	162
Список использованной и рекомендованной литературы	163
Приложения	168

ВВЕДЕНИЕ

Функционирование предприятий в условиях рыночных отношений предполагает в качестве одной из приоритетных целей обеспечение эффективности использования капитала, что в свою очередь требует от менеджмента поиска новых финансовых методов и совершенствования уже используемых методов на практике.

Как известно, именно бюджетный метод управления финансами является на сегодняшний день основополагающим на большинстве предприятий. Практика уже наработала немалый опыт в части его применения для целей принятия и реализации финансовых решений.

Структурирование бизнеса через группы предприятий, включая объединения холдингового типа, приводит к существенному усложнению информационных операций и связей как внутри группы, так и при взаимодействии с внешними партнерами, что препятствует принятию взвешенных и обоснованных финансовых решений. В этих условиях возникает необходимость в развитии финансовых методов управления предприятиями, включая такой финансовый метод управления, как бюджетирование.

Содержание бюджетирования, с учетом обобщения основных положений, позволяет характеризовать его как метод финансового планирования, обеспечивающего процедуры формирования, согласования, утверждения бюджетов, а также контроля их исполнения и анализа параметров, с целью воздействия на финансовые решения.

Среди рекомендаций по развитию бюджетирования как метода управления предприятий, предложенных в настоящем исследовании, необходимо выделить расширение состава финансового бюджета, за счет применения бюджета заемных (привлеченных) источников финансирования. Такой бюджет, с одной стороны, позволяет моделировать финансовую структуру капитала каждого предприятия, входящего в группу, так и холдинга в целом, и, с другой стороны, контролировать затраты по привлечению заемного капитала, что существенно влияет на средневзвешенную стоимость капитала компании.

В структурированных компаниях проблемы информационной обеспеченности возникают и в том случае, если компании имеют территориально-распределенный бизнес, который организован через филиальную сеть. В рамках таких структур бюджетирование сочетать с бизнес-планированием как стратегическим, так и текущим. В этом случае, все виды бюджетов включаются в стратегическое управление как предприятием, так и его отдельными филиа-

лами, обеспечивается согласованное ведение бизнеса на различных территориях, эффективнее используются региональные ресурсы.

Взаимосвязь управленческого учета и бюджетирования на предприятии может быть обеспечена через методический прием, который предполагает распространение объекта управленческого учета, а именно учетной операции, для целей бюджетирования. Каждая учетная операция может быть использована для формирования статьи управленческого учета в бюджетах определенного вида и уровня. Кроме того, исследования позволяют сделать вывод о том, что для применения этого подхода обязательными становятся такие корпоративные регламенты. Они представляют собой справочники бюджетно-управленческого учета, в которых должны быть отражены типы учетных операций, например, производственные, закупочные, логистические (по внутрихолдинговому перемещению товаров и услуг), финансовые, а также характеристики каждой операции, включая назначение, объем ресурсов и адресность.

Бюджетирование как метод управления предприятием является эффективным в определенных условиях структурирования предприятий. В частности, особое значение приобретает построение организационной структуры холдинга (группы предприятий), которая предусматривает создание корпоративного казначейства и распространение казначейских технологий на бюджетирование. Как показывает анализ, казначейские технологии не позволяют эффективно организовать контроль за исполнением бюджетов всех уровней. В качестве рекомендаций, для преодоления этих ограничений, предлагается распространить систему контроллинга на процесс бюджетирования, что позволит получить синергический эффект от контрольной, аналитической и информационной функций управления.

При подготовке настоящего учебного пособия авторами использовались, в том числе, практические материалы бюджетных форм компаний, положений о формировании генерального бюджета, которые позволят читателю создать максимально полное представление об организации процесса бюджетирования.

Учебное пособие ориентировано на студентов всех форм обучения и магистрантов, изучающих курсы: «Корпоративные финансы», «Финансовая диагностика предприятий», «Корпоративное бюджетирование и финансовое планирование» а также практических работников и слушателей курсов повышения квалификации.

1. КОРПОРАТИВНОЕ БЮДЖЕТИРОВАНИЕ В УСЛОВИЯХ СТРУКТУРИРОВАНИЯ КОМПАНИЙ

1.1. Корпорация как организационная форма компании

Рынок реализуется посредством функционирования хозяйствующих субъектов различных форм собственности, организационно-правовой формы и видов деятельности. В зависимости от особенностей организации бизнеса различают индивидуальный бизнес, партнерский бизнес и корпоративный бизнес. При всем многообразии хозяйствующих субъектов в современной экономике ключевая роль принадлежит корпорации.

Корпорация представляет собой важнейшую организационную форму компаний, что делает необходимым исследование теоретических вопросов содержания этой специфической институциональной единицы. Среди зарубежных и отечественных исследователей нет однозначного мнения по поводу толкования понятия «корпорация». Содержание понятия «корпорация» рассматривается с различных подходов, прежде всего, с позиции правового и институционального подхода. Термин «корпорация», по мнению В. М. Хвостова, происходит от латинского выражения «*corpus habere*», обозначающего права юридической личности [60, с. 114]. Такие права признавались за частными союзами еще в Римской империи, начиная с 60-х гг. II в. н. э.

Происхождение этого слова также связывают с позднелатинским «*corporatio*», что означало – общество, союз, группа лиц, объединенная общностью профессиональных или сословных интересов [55, с. 261].

Во второй половине XIX в. германский ученый правовед предложил свою концепцию о «союзных лицах». Она предназначалась для развития представлений о юридических лицах, и содержала такую их классификацию, как выделение государства, корпораций и институтов [55, с. 97–98].

По законодательству дореволюционной России под термином «корпорация» понималась группа юридических лиц. Так, одной из классификаций юридических лиц России XIX в. являлось деление юридических лиц на соединения лиц (корпорации) и на учреждения (институты) [64, с. 92]. Таким образом, правоведы изначально использовали термин «корпорация» для характеристики юридического лица. При этом различали два вида корпораций: публичные и частные.

В современных условиях понятие «корпорация» также трактуется достаточно неоднозначно. От самого широкого толкования любой организации, которая рассматривается как единое целое и может быть одним из участников

гражданского оборота, как это принято в США, до достаточно узкого, в виде отождествления корпорации с определенным юридическим лицом, как в европейском законодательстве.

В Великобритании право предусматривает возможность использования различных организационно-правовых форм для ведения предпринимательской деятельности. К ним относятся частный предприниматель (Sole Trader), совместная предпринимательская деятельность (Joint Venture), партнерство (Partnership), траст (Trust), неинкорпорированные ассоциации (Unincorporate Association), корпорация (Corporation). В английском праве из указанных форм ведения бизнеса только корпорации обладают статусом юридических лиц. Остальные организации рассматриваются с позиции права как простая совокупность отдельных лиц. На практике они чаще обозначаются общим понятием «фирма» (firm), которое является скорее экономическим, чем правовым. Таким образом, в Великобритании корпорация может быть определена как само юридическое лицо.

В США, например, все корпорации делятся на четыре группы: 1) публичные, это государственные и муниципальные органы (города, селения); 2) полупубличные, это те организации, которые обслуживают нужды населения, и, как правило, финансируются за счет бюджетов, включая государственные предприятия; 3) частные непредпринимательские корпорации, такие как религиозные организации, школы, университеты, благотворительные фонды. Они не преследуют цели получения прибыли, но в случае формирования прибыли в процессе их деятельности, она обращается на цели, которые определены смыслом существования такой организации; 4) частные предпринимательские корпорации, которые создаются с целью получения прибыли. Для последних корпораций в качестве особой характеристики выделяют форму имущественной обособленности, а именно; к корпорациям относятся только те, которые основаны на акционерном капитале, или частная предпринимательская корпорация отождествляется с акционерным обществом [6, с. 16].

Как видно, в США понятием «корпорация» охватываются практически все виды юридических лиц. В тоже время, если сосредоточится на таком признаке их классификации как имущественная обособленность организации, то, по замечанию Т. В. Кашаниной, к числу корпораций в США относятся только те, которые основаны на акционерном капитале [28, с. 130].

Таким образом, в англосаксонской системе права корпорациями как организационно-правовой формой предпринимательства называют только акционерное общество, а «товарищество» рассматривается как объединение лиц, не

признается в качестве юридического лица, и, как следствие, не признается корпорацией.

В Европе понятие «корпорации» распространяется на организацию, признанную юридическим лицом, основанную на объединенных капиталах. Корпорации, в понимании европейцев, достаточно разнообразны по составу, в отличие от американского подхода. Например, корпорациями считают и государственные предприятия, и товарищества. Для корпораций, в европейском представлении, отмечают тесные отношения между участниками объединения капитала с точки зрения акционеров – собственников и управляющих корпорацией. Таким образом, доктрина континентального права относит к корпорациям не только акционерные общества, но и другие виды предпринимательских объединений, включая полные, коммандитные товарищества, товарищества с ограниченной и дополнительной ответственностью, кооперативы, а также объединения предпринимателей (концерны, холдинги, ассоциации).

В России термин «корпорация» в 90-х гг. XX в. толковался прежде всего в законодательных и нормативных актах в разных вариантах: и как объединение предприятий, и как унитарное предприятие, и как акционерное общество, и, наконец, как самостоятельная организационно-правовая форма коммерческой организации.

В специальной литературе по корпоративному праву этого периода также не было единого подхода к этому вопросу.

По определению Т. В. Кашаниной, корпорация есть коллективное объединение, организация, признанная юридическим лицом, основанная на объединенных капиталах (добровольных взносах) и осуществляющая какую-либо социально полезную деятельность [28, с. 138]. К основным признакам корпорации Т. В. Кашанина относит следующие. Во-первых, корпорация есть союз лиц, определенным образом организованный коллектив, воля которого определяется групповыми интересами и который организационно и имущественно действует как одно целое. Во-вторых, корпорация – это не только объединение людей, но и объединение капиталов. В-третьих, корпорация есть коллективное образование, имеющее статус юридического лица. В-четвертых, корпорация представляет собой объединение людей для выполнения какой-либо социально полезной деятельности. Исходя из этих признаков, к корпорациям следует отнести: все хозяйственные товарищества, все хозяйственные общества, производственные и потребительские кооперативы, автономные некоммерческие организации, некоммерческие партнерства, а также объединения юридических лиц.

В. Петухов, исследуя вопросы правового регулирования организации и деятельности корпораций в России, приходит к выводу, что в современной отечественной правовой и экономической литературе под корпорациями подразумеваются в основном сложные хозяйственные структуры, организованные по иерархическому принципу (концерны, холдинги, финансово-промышленные группы), и основанные преимущественно на акционерной собственности [44].

В этом случае термин «корпорация» используется для определения сложных хозяйственных структур, которые были созданы для организации предпринимательского капитала.

В научных исследованиях И. С. Шиткиной предлагается разграничить понятие «корпорация» и «интегрированное объединение коммерческих организаций», с помощью использования в отношении последнего такого понятия как «предпринимательское объединение».

Под предпринимательским объединением, по мнению И. С. Шиткиной, следует понимать не обладающую статусом юридического лица совокупность экономически взаимосвязанных субъектов – организаций и (или) индивидуальных предпринимателей, совместно участвующих в осуществлении предпринимательской деятельности для достижения согласованных целей, которое может быть создано как на добровольной (договорной) основе, так и вследствие экономического контроля одного участника (ов) над другими [66, с. 11].

Такая позиция позволяет преодолеть ограничения понятия «корпорация». Это касается распространения его, прежде всего, на юридическое лицо, тогда как многие сложные хозяйственные структуры в России, в частности холдинги, имеют неформальное объединение и нередко участниками такого холдинга являются индивидуальные предприниматели, унитарные предприятия, некоммерческие организации.

Ученые-экономисты Ю. Б. Винслав, В. Е. Дементьев, А. Ю. Медведев, Ю. В. Якутин предлагают для обозначения сложных хозяйственных структур использовать понятие «интегрированная корпоративная структура» [15, с. 28]. К основным организационно-хозяйственным формам интегрированных корпоративных структур, в мировой практике, они относят крупные компании, имеющие дивизиональную структуру, холдинговые компании, финансово-промышленные группы, консорциумы, транснациональные корпорации.

Таким образом, анализ научных исследований в правовой литературе показывает, что корпорацию правомерно рассматривать в узком и широком смысле слова.

В узком смысле слова, корпорацией следует считать объединение лиц и объединение капиталов, которые обладают статусом – юридического лица, являются коммерческой организацией, имеют долевое строение уставного капитала и четкую организационную структуру, характеризуются ограниченной имущественной ответственностью.

В широком смысле слова, термин «корпорация» распространяется не только на автономные юридические лица, какими являются хозяйственные общества, но и на сложные хозяйственные структуры, которые отличаются также объединением капиталов и объединением лиц, имеют устойчивую форму интеграции, но при этом участники могут оставаться формально независимыми хозяйствующими субъектами. Особенностью корпорации как объединения лиц, с целью осуществления предпринимательской деятельности является способ организации такого объединения. В частности, во-первых, объединения могут быть созданы на основе экономической субординации и контроле, и, во-вторых, объединения могут быть основаны на договорных отношениях.

Установление экономической субординации и контроля представляет собой формирование отношений экономического подчинения, основанные на экономическом преобладании одного хозяйствующего субъекта над другим. В свою очередь, экономическим преобладанием исходя из действующего российского законодательства (ст. 105 ГК РФ, п. 2 ст. 6 Закона об АО) следует признавать возможность одного хозяйствующего субъекта определять решения другого. Такие отношения, как правило, называют отношения холдингового типа. Следовательно, корпорации характеризуют сложные хозяйственные объединения холдингового типа.

Объединения, созданные на основе договорных отношений, также могут именоваться корпорациями, с той лишь разницей, что основу объединения составляет добровольное, а не экономическое, соглашение. В частности, к таким субъектам можно отнести ассоциации (союзы), некоммерческие партнерства, а также все объединения по типу простого товарищества.

Институциональный подход исследования природы корпорации основан на теории фирмы.

Корпорация рассматривалась с позиции неоклассической теории фирмы, в виде модели представительской фирмы А. Маршалла. Эта модель описывала наиболее типичные черты предпринимательской структуры, доминировавшей в капиталистических странах в XIX в. Следует отметить, что эта модель основывалась на ряде предпосылок, а именно: во-первых, она исходила из единого собственника компании, который берет на себя предпринимательские риски и

управляет фирмой, получая наряду с заработной платой, часть прибыли; во-вторых, такая фирма должна быть представлена одним предприятием, что вытекало из возрастающей функции предельных издержек. Важнейшим условием для такого понимания природы фирмы является рациональность поведения хозяйствующего субъекта и соблюдение общего равновесия (сформулированного Л. Вальрасом).

Институциональный подход, при формировании теории фирмы, исходит из того, что важнейшей характеристикой экономики является фундаментальная неопределенность и риск.

Принципиально новый подход к определению роли и места корпорации (фирмы) в рыночной экономике предложил Р. Коуз, в своей работе «Природа фирм» (1937 г.). Он исходил из того, что рынки представляют собой институты, которые существуют для облегчения обмена. Определяющим условием границ рыночных отношений является формирование особых издержек, которые Р. Коуз назвал «транзакционными издержками». Эти издержки по составу разнородны. Они включают издержки, связанные с поиском информации о рынках и о складывающихся на них условиях движения товаров, услуг, капиталов; издержки по определению условий и оформлению сделок; издержки контроля и юридической защиты контракта и др. Развитие рыночных отношений приводит к увеличению объемов обмена, что, в свою очередь, сопровождается ростом транзакционных издержек. Это явление несомненно привело к необходимости введения различных форм деловой практики, позволяющих снизить такие издержки. Р. Коуз рассматривает корпорацию как важнейшую форму приспособления к проблеме существования и нарастания транзакционных издержек.

Институциональная теория [41, с. 17–20] позволяет рассматривать корпорацию как фирму, которая в свою очередь определяется как особый институт, состоящий из набора ограничений в виде правил и процедур, организующих взаимодействие между участниками и уменьшающих неопределенность принятия решений, высокие транзакционные издержки. Корпорация, в известной степени, позволяет заменить рынок. Эта роль возникает благодаря тому, что внутренние элементы этой организации представляют собой структуру, что обеспечивает ее целостность и устойчивость к внешним воздействиям, обеспечивает способность к воспроизводству капитала, имеющегося в распоряжении.

Организационная структура корпорации позволяет существенно снизить издержки такого рода за счет использования при оформлении сделок долгосрочных контрактов, за счет разветвленной системы подразделений и дочерних

обществ, за счет внедрения компромиссных вариантов отношений с государством в части налогов.

Доминирующая роль корпораций в экономической системе была предсказана Гэлбрейтом. В отличие от неоклассиков, у которых корпорация подчинена требованиям потребителя и законам рынка, Гэлбрейт утверждал, что решающее влияние на рынок играет производство. У него не потребитель через рынок диктует условия производителю, а наоборот, крупная фирма – корпорация при помощи созданной ею организации господствует над потребителем и оказывает существенное влияние на динамику рыночных связей.

Гэлбрейт модернизировал известную теорию «революции управляющих», поскольку утверждал, что в условиях научно-технической революции, возрастают объективные потребности планирования и регулирования производства, снабжения, сбыта, что, в свою очередь, приводит к качественным изменениям в механизме принятия экономических решений внутри крупных корпораций. Эти решения, по мнению автора, принимаются многочисленной группой функционеров, управляющих как корпорацией в целом, так и ее отдельными подсистемами. Такие силы Гэлбрайт назвал техноструктурой. Именно техноструктура, по его мнению, становится командной силой корпорации.

Свою модель представительской корпорации разработал А. Эйхнер [67]. Он характеризовал представительскую корпорацию следующими чертами: отделение собственности от управления, или разделение капитала-собственности и капитала – функции; ведение производства на нескольких предприятиях; принадлежность к олигополистической отраслевой структуре.

Корпорации, обеспечивая условия для растущего производства, вместе с сопровождающим этот процесс улучшением иерархической организации и системой планирования, постоянно открывают новые возможности увеличения прибыли. Усиление конкуренции в отдельных отраслях и на отдельных рынках происходит одновременно с тем, что корпорации укрепляют свои монополистические позиции. Это позволяет снизить риски и увеличить эффективность принятия инвестиционных решений.

Корпорации, благодаря ориентации на стратегию самофинансирования, имеют возможность избежать или существенно снизить давление конкурирующих сил, действующих на традиционных рынках капиталов. Даже в том случае, когда корпорации обращаются к внешним источникам финансирования, они сохраняют способность контролировать свои инвестиции, благодаря многоподразделенческой структуре. Фактически такая структура дает крупной корпорации возможность создания своего мини-рынка капиталов, достаточно автоном-

ного и эффективного, в рамках которого распределение средств инвестирования происходит на уровне внутренних решений менеджеров.

Отличия и преимущества корпорации от других форм предпринимательства состоят также в следующем:

- наличие юридического статуса. Корпорация является юридическим лицом, существующим самостоятельно, обособленно от ее владельцев, что позволяет ей быть субъектом права и вести свои дела от имени корпорации, отвечать по своим обязательствам и платить налоги со своего дохода;

- наличие ограниченной ответственности владельцев акционерного капитала. Они не несут персональной ответственности по долгам корпорации. Кредиторы могут предъявить иск на активы корпорации, а не на собственность акционеров, а последние как владельцы акций, являются держателями права получать дивиденды и участвовать в управлении делами, но не могут претендовать на возврат вложенного капитала со стороны корпорации;

- наличие механизма, позволяющего корпорации аккумулировать сбережения крупных и мелких вкладчиков, посредством эмиссии и продажи акций, а также в короткие сроки увеличивать объем функционирующего капитала.

Создание внутреннего организационного устройства корпорации и ее структуры сопровождается необходимостью выработки механизмов, позволяющих приспособляться корпорации к изменяющимся условиям внешней среды. Согласно выводам американского экономиста О. Уильямсона [57, с. 436–437], свидетельством тому, что структурирование корпораций происходит в зависимости от усиления рыночной неопределенности, риска; в зависимости от необходимости обеспечения гибкости и маневренности механизма финансирования корпораций, является эволюция организационных структур от линейно-функциональной к дивизиональной, мультидивизиональной и матричной.

Создание холдинговых компаний позволяет разрешить противоречие современного крупного бизнеса. Оно находит выражение в некотором несоответствии между необходимостью расширения количества его участников, с одной стороны, что существенно усложняет управляемость группой, и, с другой стороны, обеспечением определенного уровня согласованности действий разнообразных юридических лиц в соответствии с общей стратегией собственника.

Наибольшую активность в развитии холдинговых отношений проявляют корпорации США: уже к концу 20-х гг. из 513 крупнейших американских корпораций, акции которых котировались на Нью-Йоркской фондовой бирже, 487 – имели холдинговые отношения. К середине 80-х гг. в США было зарегистри-

стрировано более 6 000 холдингов и 35,5 тыс. их отделений, контролирующих активы на суммы, превышающие 2 200 млрд дол.

Сравнительная характеристика холдинговых компаний, созданных за рубежом, которую выполнили ученые-исследователи Ю. Винслав и В. Лисов [16, с. 59–60], позволила выделить следующие особенности.

Во-первых, несмотря на то, что юридические формы холдингов могут быть весьма многообразны, максимальное распространение имеет такая форма организации и функционирования холдингов, как акционерное общество. Это позволяет, с одной стороны, существенно расширить возможности по привлечению капитала, в том числе посредством аккумулирования средств мелких акционеров, и, с другой стороны, снизить предпринимательский риск из-за существенных ограничений предъявления к акционеру каких-либо требований по обязательствам общества.

Во-вторых, холдинг строится на создании системы участия в капитале крупного бизнеса, когда головному предприятию, или управляющей компании, подчиняются множество формально независимых предприятий, имеющих капитал, существенно превосходящий «материнский».

В-третьих, для установления контроля материнской компании над дочерними структурами в зарубежной практике широкое распространение получил механизм моделирования структуры акционерного капитала с помощью акций голосующих (обыкновенные с правом голоса) и привилегированных (без права голоса).

Этот механизм дифференциации акций реализуется через выборочную систему продажи на бирже (открытая подписка) в основном привилегированных акций, лишенных права голоса, в то же время обыкновенные акции, или акции с правом голоса, доля которых, как правило, невелика, продаются «адресно», в рамках закрытой подписки, или в порядке открытой подписки с реализацией преимущественного права старых акционеров. Капитал, который привлекается холдинговой компаний путем продажи привилегированных акций, в последующем используется для финансовых вложений в акции тех фирм, над которыми холдинг намерен получить контроль. Необходимо отметить, что объектом финансовых вложений становится уже обыкновенные акции (имеющие право голоса).

В-четвертых, создание холдинга за рубежом преследует отдельные или комплексные цели, которые включают в себя:

– консолидацию налоговых начислений группы предприятий посредством заключения договоров об отчислениях, в соответствии с которыми при-

быль или убытки предприятий переводятся непосредственно в холдинговую компанию. Такой прием позволяет холдингу учитывать убытки одного предприятия и прибыли другого для начисления налога с сальдированной суммы прибыли;

- формирование дополнительных производственных мощностей в результате поглощения предприятий и образования единой корпорации;
- расширение рынка сбыта товаров с использованием холдинговых отношений;
- ускорение процесса диверсификации производства.

В-пятых, преимущества холдинговых структур, как правило, связывают с достоинствами централизованного финансово-экономического управления цепочками технологически связанных предприятий, в том числе снижением риска инвестиций и взаимных поставок, экономией транзакционных издержек, ростом возможностей финансового и налогового маневрирования.

Корпорации, имеющие структуру холдингов, могут воспользоваться достаточно эффективными инструментами для обеспечения гибкости и маневренности капитала, прежде всего, при его перераспределении посредством внутрикорпоративных операций.

Так, согласно классификации А. Р. Горбунова [18, с. 64–80], к таким операциям следует отнести:

1. Финансово-учетные операции относительно формирования величины доходов у отдельных предприятий, входящих в холдинговую группу, с помощью трансфертных цен.

2. Кредитно-финансовые операции по перераспределению капитала между предприятиями холдинга. Осуществляются посредством кредитов или займов, которые предоставляют, входящие в группу коммерческий банк или управляющая компания.

3. Фондовые операции холдинга. Их особенностью является инструмент перераспределения капиталов между предприятиями холдинга, каковым являются акции этих предприятий.

4. Контрактные операции, когда инструментом перераспределения капитала являются внутрикорпоративные контракты поставки или подряда, в основе которых лежит гибкий механизм политики издержек.

5. Инвестиционные операции, характеризующиеся вложением капитала в реальные и финансовые активы, как предприятий, входящих в холдинг, так и связанные с ним мягкими формами интеграции.

Таким образом, корпорации являются важнейшей формой организации капитала, позволяющей обеспечить обособление кругооборота капитала и снижение трансакционных издержек его функционирования.

Если рассматривать корпорацию с позиции действующего российского законодательства, то необходимо отметить, что Гражданский кодекс РФ до 2014 г. не имел трактовки термина «корпорация». Гражданский кодекс РФ предусматривал возможность классификации организаций по различным основаниям, в частности, по целям деятельности и по совокупности прав, которые сохраняют за собой учредители (участники) организации в связи с участием в формировании имущества юридического лица (п. 2 ст. 48, ст. 50 ГК РФ).

В зависимости от цели деятельности юридические лица делились на коммерческие и некоммерческие организации. К коммерческим относились организации, имеющие в качестве основной цели своей деятельности получение прибыли. Это – хозяйственные товарищества и общества, производственные кооперативы, государственные и муниципальные унитарные предприятия. Некоммерческие организации не имеют своей основной целью деятельности извлечение прибыли и распределение ее между участниками. Они создаются в форме потребительских кооперативов, общественных или религиозных организаций (объединений), учреждений, благотворительных и иных фондов.

В зависимости от прав учредителей (участников) юридического лица на его имущество, все юридические лица делились на три группы. Первую группу составляли юридические лица, на имущество которых их учредители (участники) имеют лишь обязательственные права. Передавая юридическому лицу свое имущество, они утрачивают на него право собственности. К ним относились большинство коммерческих организаций – товарищества, общества, и производственные кооперативы, а из числа некоммерческих, согласно Гражданского кодекса РФ – потребительские кооперативы. Во вторую группу включались юридические лица, на имущество которых учредители сохраняют либо право собственности, либо иное вещное право. К ним относятся государственные и муниципальные унитарные предприятия, в том числе дочерние предприятия, а также учреждения. К третьей группе относились юридические лица, на имущество которых их учредители (участники) не сохраняют ни обязательственных, ни вещных прав. Это – общественные и религиозные организации (объединения), благотворительные и иные фонды, объединения юридических лиц (ассоциации и союзы).

В 2014 г. в Гражданский кодекс РФ были внесены грандиозные изменения, касающиеся реформы законодательства о юридических лицах вообще, и

корпорациях в частности. Федеральный закон от 5 мая 2014 г. № 99-ФЗ «О внесении изменений в гл. 4 части первой Гражданского кодекса Российской Федерации и о признании утратившими силу отдельных положений законодательных актов Российской Федерации», вступил в силу с 1 сентября 2014 г., за исключением отдельных положений.

Выше отмечалось, что компания, которая имеет статус корпорации, является юридическим лицом. В этой связи следует обратить внимание на изменения в толковании юридического лица, с позиции нового законодательства.

В старой редакции ГК РФ юридическим лицом признавалась организация, которая имеет в собственности, хозяйственном ведении или оперативном управлении обособленное имущество и отвечает по своим обязательствам этим имуществом, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, быть истцом и ответчиком в суде.

С 1 сентября 2014 г., в новой редакции ГК РФ, юридическим лицом признается организация, которая имеет обособленное имущество и отвечает им по своим обязательствам, может от своего имени приобретать и осуществлять гражданские права и нести гражданские обязанности, быть истцом и ответчиком в суде. Таким образом, для юридического лица важным является наличие обособленного имущества без конкретизации формы владения, пользования и распоряжения этим имуществом. Кроме, того исключено право организации на реализацию личных неимущественных прав.

В Новой редакции ГК РФ сохранилась классификация юридических лиц, исходя из их деления на коммерческие и некоммерческие. Однако, в отличие от открытого перечня организационно-правовых форм юридических лиц, с 1 сентября 2014 г. Федеральный закон вводит закрытый перечень организационно-правовых форм юридических лиц. Следует отметить, что при этом сохраняется возможность того, что особенности гражданско-правового положения юридических лиц отдельных организационно-правовых форм, видов и типов будут регулироваться отдельными законами.

Таким образом, коммерческие организации в России могут создаваться в следующих организационно-правовых формах:

- хозяйственные общества;
- хозяйственные товарищества;
- хозяйственные партнерства;
- производственные кооперативы;
- крестьянские (фермерские) хозяйства;
- государственные унитарные предприятия;

– муниципальные унитарные предприятия.

Некоммерческие организации могут создаваться в следующих организационно-правовых формах:

– потребительские кооперативы, к которым в частности относятся жилищные, жилищно-строительные, дачные кооперативы, общества взаимного страхования, кредитные кооперативы, сельскохозяйственные потребительские кооперативы;

– общественные организации, к которым относятся политические партии, профессиональные союзы, общественные движения;

– ассоциации (союзы), к которым в частности относятся некоммерческие партнерства, саморегулируемые организации, адвокатские палаты;

– товарищества собственников недвижимости;

– казачьи общества;

– общин коренных малочисленных народов РФ;

– фонды, к которым относятся общественные и благотворительные;

– учреждения, к которым в том числе относятся государственные автономные учреждения;

– автономные некоммерческие организации;

– религиозные организации;

– публично-правовые компании.

Существенным изменением организации юридических лиц в России с 1 сентября 2014 г. является реализация в рамках законодательства их деления на корпоративные организации и унитарные организации.

Корпоративные организации (корпорации) – это те юридические лица, учредители (участники) которых обладают правом участия (членства) в них, формируют высший орган управления, приобретают корпоративные права и корпоративные обязанности.

Унитарные организации – это те юридические лица, учредители которых не становятся участниками и не приобретают в них прав членства.

Во-первых, такая классификация существенно расширяет состав корпораций. Если исходить из прежнего представления о юридических лицах в России, таковыми являлись лишь коммерческие организации в форме хозяйственных обществ, т. е. общества с ограниченной ответственностью, открытые и закрытые акционерные общества. С учетом изменений в законодательстве, с 1 сентября 2014 г., корпорациями являются как коммерческие, так и некоммерческие организации. В частности, если обратиться к приведенному выше перечню, то из числа коммерческих юридических лиц статус корпораций имеют

хозяйственные общества; хозяйственные товарищества; хозяйственные партнерства; производственные кооперативы; крестьянские (фермерские) хозяйства. Среди некоммерческих организаций также появились юридические лица, которые наделены статусом корпорации, а именно: потребительские кооперативы, общественные организации, ассоциации (союзы), товарищества собственников недвижимости.

Во-вторых, такая классификация позволила выделить общие черты, присущие любой корпорации. ГК РФ определяет права и обязанности членов любой корпорации, устанавливает общие принципы управления корпорацией и структуру органов управления. Устанавливается уже традиционная обязательная система управления: общее собрание участников корпорации, обладающее исключительной компетенцией по отдельным вопросам, и единоличный исполнительный орган.

В-третьих, в рамках такой классификации выделились унитарные юридические лица, которые могут быть как коммерческими, так и некоммерческими организациями. В частности, коммерческими унитарными организациями являются государственные унитарные предприятия и муниципальные унитарные предприятия. В тоже время некоммерческими унитарными организациями являются фонды, учреждения, автономные некоммерческие организации, религиозные организации и публично-правовые компании.

Непосредственное отношение к корпорациям, которые являются коммерческими юридическими лицами, относится еще одно нововведение законодательства. С 1 сентября 2014 г. Федеральный закон иначе выстраивает систему хозяйственных обществ в России.

Во-первых, из состава хозяйственных обществ исключаются общества с дополнительной ответственностью, как организационно-правовая форма юридических лиц, не востребованная практикой.

Во-вторых, введено понятие «хозяйственные товарищества и общества», которыми будут признаваться корпоративные коммерческие организации, имеющие долевой уставный (складочный) капитал. То есть хозяйственные товарищества, такие как полное товарищество и товарищество на вере, приобретают статус корпорации и наделяются ее важнейшим признаком – наличием долевого капитала.

В-третьих, хозяйственные общества могут создаваться только в двух организационно-правовых формах, как акционерное общество и как общество с ограниченной ответственностью. Одновременно, законодательно выводятся из оборота такие понятия как открытое акционерное общество и закрытое акцио-

нерное общество, с последующим изменением юридических документов. Вместо деления на типы акционерных обществ, с 1 сентября 2014 г. вводится новая классификация хозяйственных обществ на публичные и непубличные хозяйственные общества. Такой подход означает, что корпорации в форме хозяйственных обществ подразделяются на публичные хозяйственные общества в форме акционерных обществ и непубличные хозяйственные общества в форме акционерных обществ и обществ с ограниченной ответственностью.

Публичными являются те акционерные общества, акции которых размещаются путем открытой подписки или публично обращаются, а также акционерные общества, устав и фирменное наименование которых содержат указание на то, что общество является публичным.

Непубличные общества – это акционерные общества, которые не отвечают признакам публичности и общества с ограниченной ответственностью. Деление акционерных обществ на публичные и непубличные создает благоприятные условия для рынка капитала, в части снижения финансовых рисков от открытых акционерных обществ, которые не отвечали признакам открытости и публичности. Кроме того, согласно законодательству публичное акционерное общество может стать непубличным акционерным обществом, прекратив обращение акций на фондовом рынке. И наоборот, непубличное акционерное общество путем реализации операций на фондовом рынке может «раскрыться», превратиться в публичное акционерное общество. В этих условиях акционеры самостоятельно определяют круг инвесторов, которые могут быть привлечены для участия в капитале.

В-четвертых, особенностью разграничения публичных и непубличных хозяйственных обществ является статус регламентации, юридических норм. А именно, публичные акционерные общества, их создание и деятельность регулируется главными образом императивными нормами, тогда как непубличные хозяйственные общества ориентированы на диспозитивное (дозволительное) регулирование, и соответственно, их создание и деятельность, главным образом, будет определяться диспозитивными нормами. Если эту новацию рассматривать с позиции структуры коммерческих юридических лиц в России, когда преобладающими являются именно непубличные хозяйственные общества, в виде обществ с ограниченной ответственностью, более 90 %, то такой подход свидетельствует о создании условий для либерализации предпринимательства в России.

Таким образом, в последующем изложении, корпорации рассматриваются в узком и широком смысле слова. В узком смысле слова, с позиции российско-

го законодательства как коммерческие организации, которые имеют организационно-правовую форму, прежде всего хозяйственных обществ: акционерных обществ и обществ с ограниченной ответственностью. Несмотря на то, что состав корпорации как коммерческих и некоммерческих юридических лиц значительно расширился. В широком смысле слова, объектом рассмотрения являются корпорации как корпоративные объединения, т. е. структурированные как сложные организации, в частности имеющие структуру холдинга, конгломерата, концерна.

Экономическую структуру можно рассматривать как совокупность пропорций и отношений, характеризующих экономическую единицу в данных условиях и в данный момент. В этом случае пропорции представляют собой относительную величину и значимость элементов, составляющих рассматриваемую структуру, а отношения характеризуют связи, которые устанавливаются между элементами, составляющими структуру, так и между структурой и элементами.

Применение понятия «структурирование» к корпорации позволяет выполнять анализ результата ее изменений, не только как группы предприятий, объединенных капиталом, но и оценить характер взаимодействия между этими предприятиями, изменение системы финансирования и финансовую результативность качественных изменений корпорации.

Как процесс, структурирование распространяется и на предприятия. Каждое предприятие, будучи самостоятельным юридическим лицом или лишь обособленным подразделением в юридически оформленной группе предприятий, представляет собой определенную систему движения капитала. Включение предприятия в состав корпорации или, наоборот, дробление корпорации на отдельные предприятия, или диверсификация деятельности внутри предприятия означает главное, происходит изменение системы движения капитала.

С учетом аргументов, приведенных выше, структурирование корпорации следует понимать как процесс организационного изменения (преобразования) системы движения капитала, в результате изменения состава предприятий, содержания системы управления капиталом, пропорций и направленности финансирования, формирования взаимосвязей как между ними, так и между корпорацией и внешней средой.

Структурирование предприятий, в свою очередь, представляет собой процесс организационного изменения движения капитала, посредством включения предприятия в корпорацию, либо выделения его из состава корпорации, либо путем изменения пропорций распределения капитала между видами дея-

тельности внутри предприятия. Новая система движения капитала приобретает как новые свойства, так и – цель использования привлеченного капитала.

Возможно, выделять такие направления структурирования предприятий, как:

- структурирование предприятий путем поглощения их крупными корпорациями;
- структурирование предприятий посредством создания в их составе новых предприятий, в том числе путем вывода капитала со старых предприятий;
- структурирование предприятий посредством изменения структуры источников финансирования;
- структурирование предприятий посредством изменения пропорций в части распределения финансовых потоков между текущей, инвестиционной и финансовой деятельностью.

1.2. Корпоративное финансовое планирование, содержание, значение, виды

Устойчивая работа корпораций невозможна без современных методов управления финансами. Одним из важнейших элементов управления финансами корпораций является корпоративное финансовое планирование. Планирование деятельности корпорации имеет два основных аспекта, тесно взаимосвязанных друг с другом: во-первых, общеэкономический аспект, который определяет направленность планирования с позиции фирмы; во-вторых, управленческий аспект, с позиции функции менеджмента, которая заключается в умении прогнозировать деятельность компании и использовать этот прогноз с целью ее развития.

Под финансовым планированием понимается процесс формирования системы планов по различным составляющим финансовой деятельности, которые обеспечивают возможность реализации финансовой стратегии предприятия в предстоящих периодах в рамках выбранных предприятием целей стратегического управления и его миссии. Финансовое планирование затрагивает важнейшие стороны производственной, финансовой и хозяйственной деятельности компании, позволяет осуществлять необходимый контроль за эффективным распределением материальных средств, трудовых и финансовых ресурсов, обеспечивает возможность достижения устойчивого финансового состояния предприятия.

Преимущества финансового планирования состоят в следующем:

- финансовое планирование обеспечивает использование благоприятных возможностей в условиях изменяющейся внешней конъюнктуры;
- в результате финансового планирования выявляются проблемы управления и условий бизнеса;
- финансовое планирование стимулирует управленческую деятельность;
- с помощью финансового планирования обеспечивается четкая координация действий между дочерними компаниями в корпорации (холдинге), между обособленными структурными подразделениями корпорации;
- финансовое планирование позволяет оптимизировать распределение финансовых и материальных ресурсов корпорации.

Таблица 1

Этапы анализа финансовых планов

Анализ финансовых ресурсов корпорации за период, предшествующий плановому периоду
Расчет темпов роста доходов и расходов за период, предшествующий плановому периоду. Выявление тенденций в динамике и движении финансовых ресурсов корпорации
Расчет изменений производственных и финансовых показателей корпорации в плановом периоде
Контроль за выполнением основных статей финансового плана для выявления отклонений и их причин
Выявление фактических материальных и финансовых ресурсов, активов корпорации на начало планового периода для целей обоснования их исходного уровня в новых планах

Главная цель финансового планирования заключается в определении возможного объема финансовых ресурсов для выполнения поставленных корпоративных целей. Задачи финансового планирования определяются финансовой политикой. Это задачи, которыми могут быть: анализ и оценка взаимосвязи решений о дивидендах, финансировании и инвестициях на основе использования экономической, правовой, учетной и рыночной информации; прогноз последствий управленческих решений; выбор выполнимых решений в рамках финансового и инвестиционного планов; сравнительная оценка реализации решений и целей финансового плана.

Значение корпоративного финансового планирования определяется следующим:

- намеченные стратегические цели корпорации находят отражение в финансово-экономических показателях;
- определяются границы и объем финансовых ресурсов необходимых для реализации тактических и стратегических целей корпорации;

- поступающая информация приобретает упорядоченную форму финансовых планов и отчетов об исполнении этих планов;
- оперативные финансовые планы предоставляют информацию для разработки корпоративной стратегии.

В практике корпоративного финансового планирования применяют следующие методы: метод экономического анализа, коэффициентный метод, нормативный метод, балансовый метод, метод дисконтированных денежных потоков, сценарный метод, метод экономико-математического моделирования.

Исходным в корпоративном финансовом планировании является экономический анализ использования финансовых ресурсов за истекший период.

Для выявления тенденций развития корпорации анализируют:

- изменения в объеме продаж в целом и по видам продукции;
- изменения в величине прибыли, рентабельности;
- объемы и эффективность инвестиций;
- политику цен на реализуемые товары;
- условия расчета с потребителями и поставщиками продукции;
- денежные операции;
- состав и структуру основных и оборотных активов;
- оборачиваемость активов;
- финансовую структуру капитала корпорации.

Важное значение для проведения обоснованных финансовых расчетов имеет коэффициентный метод корпоративного финансового планирования, прежде всего с его помощью определяют величину доходов и расходов корпорации.

Суть метода сводится к тому, что при помощи коэффициентов, которые базируются на результатах периода, предшествующего плановому периоду, с учетом уточнения на внешние и внутренние условия бизнеса, рассчитывают предполагаемые доходы и расходы, налоговые расходы, страховые взносы, величину требований и долговых обязательств. Однако следует отметить, что такой порядок имеет существенные недостатки. В частности, в том случае, когда в предшествующем периоде имелась недостаточно обоснованная база, то дальнейшее уточнение этих показателей через коэффициенты еще более способно усугубить имеющиеся недостатки. Кроме того, при несовершенстве действующей на предприятии методики планирования применение коэффициентного метода корпоративного финансового планирования отрицательно скажется на эффективности использования материальных и финансовых ресурсов, и в отдельных случаях ухудшит финансовое положение корпорации.

Сущность нормативного метода финансового планирования заключается в том, что на основе заранее установленных норм и технико-экономических нормативов рассчитывают потребность корпорации в финансовых ресурсах и их источниках. Система норм и нормативов включает:

1. Федеральные нормативы, которые установлены законодательно и являются едиными для всей территории РФ, для всех хозяйствующих субъектов, в частности ставки федеральных налогов, нормы амортизации по группам основных фондов, ставки страховых взносов.

2. Нормативы субъектов РФ и местных органов власти, которые действуют в отдельных регионах РФ: ставки территориальных и местных налогов, сборов, тарифы на энергоресурсы.

3. Внутрихозяйственные нормативы корпораций, которые разрабатывает непосредственно хозяйствующий субъект для регулирования производственно-хозяйственной деятельности, контроля за использованием финансовых ресурсов. К таким нормативам относят нормы потребности в оборотных средствах, производственных запасах, нормативы по статьям расходов технологических процессов, видам продукции, центрам финансовой ответственности, лимиты по коммерческому кредитованию.

Безусловно, идеальных и долгосрочных нормативов не может быть, корпорация должна исходить из того, что нормативы должны обеспечивать условия для конкурентоспособности. Если действующие нормативы препятствуют осуществлению прибыльного бизнеса, корпорация должна проанализировать возникшую проблему и принять более действенные нормативы.

Балансовый метод корпоративного финансового планирования состоит в том, что его задача состоит в обеспечении согласования расходов корпорации с источниками покрытия, в обеспечении взаимосвязи всех разделов финансового плана между собой, в обеспечении взаимосвязи между финансовыми и нефинансовыми показателями, между натуральными и стоимостными (денежными) показателями. При составлении финансовых планов с использованием этого метода обеспечение сбалансированности необходимо контролировать с учетом сбалансированности риска, ликвидности и доходности.

Метод дисконтированных денежных потоков используют при составлении корпоративных финансовых планов для прогнозирования совокупности распределенных во времени поступлений и выплат денежных средств. Концепция дисконтированных денежных потоков основана на расчете современной (приведенной) стоимости ожидаемых притоков и оттоков денежных средств. Оценка прогнозных изменений финансовых потоков за определенный период

работы корпорации на основе временного фактора может отличаться от традиционного экономического анализа.

Сценарный метод корпоративного финансового планирования заключается в разработке нескольких вариантов финансовых планов, таких как оптимистического финансовый план, пессимистический финансовый план и наиболее вероятностный финансовый план.

Для каждого варианта рассчитывают вероятное значение критерия выбора, а также оценки его отклонений от среднего значения. Критерием выбора могут быть суммы прибыли, дохода. Далее анализируют вероятностные распределения полученных результатов и выбирают финансовый план с наименьшим риском. Вместе с тем, корпоративное финансовое планирование не должно минимизировать риски. Его задача реализовать решение, какие риски следует принимать, и о каких следует отказаться, в частности применяется прием анализа «что будет, если».

Напротив, оно решает, какие риски следует принимать, а какие не стоит. Для этого финансовый менеджер использует анализ «что будет, если».

Метод экономико-математического моделирования позволяет количественно выразить взаимосвязи между финансовыми показателями и факторами, их определяющими, через экономико-математическую модель. Она математически точно описывает факторы, характеризующие структуру и закономерности изменения данного экономического явления, с помощью математических символов и приемов (уравнений, неравенств, таблиц, графиков и т.д.). В модель включают только основные (определяющие) факторы. Программные продукты, имеющие модули экономико-математического моделирования финансовых и бизнес-планов, должны быть ориентированы на конечных пользователей этого процесса – руководство организации, включая финансового менеджера; отличаться доступностью и простотой, не требующей специальной подготовки; позволять в диалоговом режиме оперативно вносить изменения в уже составленный финансовый план.

Выделяют следующие основополагающие принципы финансового планирования:

Первый принцип – это принцип финансового соотношения сроков («золотое банковское правило»), суть которого сводится к тому, что использование и получение финансовых ресурсов должно происходить в установленные сроки. Таким образом, вложения в оборотный капитал финансируются за счет коммерческого кредитования, реализуемой в виде полученной отсрочки, например

со стороны поставщиков. В тоже время капиталовложения с длительными сроками окупаемости целесообразно финансировать за счет заемных средств.

Второй принцип – это принцип платежеспособности, суть которого состоит в том, что планирование движения денежных средств в финансовом плане должно обеспечивать платежеспособность корпорации в любое время года. Этот принцип предполагает необходимость обеспечения синхронизации поступлений и выплат, формирования денежных требований и денежных обязательств.

Третий принцип разработки финансового плана – это принцип рентабельности капитальных вложений. Он предполагает, что при планировании операций по размещению капитала необходимо соизмерять доходность с ценой привлекаемого капитала, в частности через оценку соотношения показателей рентабельности активов и стоимости заемного и собственного капитала, привлекаемых для этих целей.

Четвертый принцип корпоративного финансового планирования – это принцип сбалансированности рисков. В частности, он предполагает, что наиболее рискованные инвестиции необходимо финансировать за счет собственного капитала корпорации.

Пятый принцип финансового планирования предполагает приспособление финансового плана к потребностям рынка. Это значит, что любой финансовый план корпорации, в части основных показателей и связи между ними должен учитывать изменение конъюнктуры рынка, по деловым партнерам, по товарам, по условиям продаж и условиям снабжения, по условиям кредитования.

Шестой принцип – это принцип предельной рентабельности, означающий необходимость выбора тех вложений, которые обеспечивают максимальную предельную рентабельность на инвестированный капитал.

Для составления финансовых планов корпорации, как правило, используют такие информационные источники, как:

- договоры и контракты, заключенные с потребителями производимой продукции и с поставщиками ресурсов;
- данные бухгалтерского (финансового) учета;
- результаты финансового анализа и выполнения финансовых планов за предшествующий период (месяц, квартал или год);
- прогнозные данные по сбыту продукции на основе заказов, прогнозов спроса на нее, уровня цен и других условий рыночной конъюнктуры, включая поставку за наличные денежные средства и порядке бартерного обмена. На основе показателей сбыта рассчитывают объем выпуска, затраты на производство продукции, прибыль, рентабельность и другие показатели;

– экономические нормативы, утверждаемые законодательными актами РФ, региональных органов, корпоративными регламентами;

– прочую информацию из доступных (и малодоступных) источников, в том числе получаемую от органов исполнительной, судебной и исполнительской власти, научных и учебных учреждений, специалистов-консультантов, СМИ, результатов зарубежных и отечественных НИОКР.

Сформированные на основе этих информационных источников финансовые планы являются ориентиром для финансирования текущего производства, финансово-эксплуатационных потребностей, инвестиционных и инновационных программ и проектов.

Таким образом, корпоративное финансовое планирование – это сложный процесс создания системы финансовых планов и регламентных показателей по обеспечению развития компании и роста эффективности ее финансовой деятельности в будущих периодах, является условием и одновременно средством функционирования предприятия в условиях современного рынка. Тем самым определяется его роль и место в системе функции и видов деятельности системы управления корпорацией.

Таблица 2

Требования к системе корпоративного финансового планирования

Направления требований	Содержание требований
Требования к содержанию финансовой политики	Финансовая политика должна включать дивидендную политику, учетную политику, инвестиционную политику, политику финансирования оборотных средств
Требования к составу финансовых планов	Финансовый план должен включать: план инвестиций, план денежных потоков, плановый баланс активов и пассивов, план доходов и расходов, план погашения кредита
Требования к методологии финансово-го планирования	Разработка многовариантных прогнозов, анализа риска выполнения разработанных планов Наличие практики уточнения прогнозов внутренней и внешней среды не реже чем один раз в квартал Планирование действий на случай отрицательного влияния факторов внешней среды на результаты деятельности предприятия Раскрытие плановой информации, не содержащей коммерческой тайны на веб-сайте в сети Интернет
Требования к организации финансово-го планирования	Совет директоров утверждает стратегию развития предприятия Совет директоров ежегодно утверждает финансово-хозяйственный план Наличие практики отчетов о выполнении финансово-хозяйственного плана

Корпоративное финансовое планирование классифицируют по срокам действия на стратегическое финансовое планирование, перспективное финансовое планирование, бизнес – планирование в корпорации, корпоративное бюджетирование (текущее планирование) и оперативное финансовое планирование.

Основа формирования финансовых планов – долгосрочные цели, определяемые руководством предприятия в процессе стратегического планирования. Стратегическое планирование основано на принятии основополагающих финансовых решений, например, реорганизации бизнеса (приобретение еще одного предприятия, закрытие предприятия, диверсификация бизнеса) и инвестиционных решений. Степень детализации в таких планах довольно невысока.

Количество, содержание этапов составления и форма стратегического плана могут существенно отличаться и зависят от формы собственности, отраслевой принадлежности и размеров предприятия.

Даже в развитых рыночных странах нельзя точно назвать период, на который разрабатывают стратегический план. Например, Британская сталелитейная корпорация разрабатывает стратегический план на 10 лет, большинство американских компаний используют пятилетние планы, в Японии – чаще трехлетние планы. В нашей стране в условиях нестабильности экономики стратегические планы, как правило, разрабатывают на три года, или пять лет.

В процессе перспективного финансового планирования установки, сделанные в стратегическом планировании, получают экономическое обоснование и уточнение.

Перспективный финансовый план (составляется на три года и более) определяет важнейшие показатели, пропорции и темпы расширенного воспроизводства, цели и задачи корпорации, а также поддерживает взаимоотношения с внешним окружением.

Перспективный финансовый план содержит прогнозный баланс, план прибылей и убытков, план движения денежных средств. Их часто называют проформами (Pro forma), что буквально означает «ради формы». Прогнозная отчетность представляет собой удобный способ обобщения различных хозяйственных событий, ожидаемых в будущем. Она характеризуется необходимым минимумом информации для принятия управленческих решений и для разработки более детализированных текущих планов (например, бюджетов) корпорации. Эти прогнозные документы дают руководству корпорации информацию о потребностях в финансовых ресурсах для осуществления инвестиций; о способах финансирования этих инвестиций; о влиянии выбранной инвестиционной

политики на динамику корпорации. Перспективный финансовый план – в значительной степени прогнозный, а расчеты приобретают приближенный характер и отражают только общую динамику процессов. Чем продолжительнее плановый период, тем больше финансовый план носит индикативный (необязательный) характер. Это объясняется тем, что в долгосрочной перспективе неопределенность изменения макроэкономической конъюнктуры возрастает, т.е. в исполнении плана все большую роль играют факторы, не зависящие от деятельности предприятия.

Бизнес планирование в корпорации объединяет перспективное и текущее планирование. Бизнес-план можно трактовать как инструмент стратегического планирования (формирования концепции развития бизнеса); как отдельный элемент инвестиционного проекта предприятия; инструмент оперативного управления бизнесом. Бизнес-план имеет временной интервал, в пределах которого должны быть решены его определенные задачи. Например, должен быть построен завод, обеспечена окупаемость инвестиций, открыт филиал, диверсифицирован бизнес. Как правило, бизнес-план (как инструмент формирования концепции развития бизнеса) составляют на период от 3 до 5 лет, с детальной проработкой первого года и укрупненным прогнозом на последующие периоды.

Корпоративное бюджетирование как текущее финансовое планирование характеризуется как правило, тем, что в основе имеет показатели стратегических финансовых планов или перспективных финансовых планов. Цель бюджетирования – максимизация конечных финансовых результатов при заданных ресурсах и организации работ. В бюджетировании применяют более точные, по сравнению с перспективным финансовым планированием, методы расчетов. Бюджеты – наиболее полные и детальные финансовые планы, при этом они должны быть соотнесены с конкретными действиями и мероприятиями. В бюджетах определяют конкретные цифровые показатели финансово-хозяйственной деятельности предприятия, последовательности и сроки совершения операций на бюджетный период (как правило, год). Основные бюджеты включены в состав генерального бюджета, в части операционного и финансового бюджетов.

Оперативное финансовое планирование в корпорации состоит в разработке и доведении до исполнителей бюджетов, платежного календаря и других форм оперативных плановых заданий по всем основным вопросам финансовой деятельности; в умении эффективно управлять оборотным капиталом (денежными средствами, ликвидными ценными бумагами, дебиторской задолженностью) и кредиторской задолженностью. Платежный календарь оперативного

финансового плана обеспечивает оперативное финансирование, выполнение расчетных и платежных обязательств, фиксирует происходящие изменения в платежеспособности предприятия, позволяет отслеживать состояние собственных средств, а также привлекать в необходимых случаях банковский или коммерческий кредит. Составление и использование платежного календаря финансового плана являются реализацией распределительной и контрольной функции финансов предприятия.

Например, при разработке платежного календаря определяют конкретную последовательность и сроки осуществления всех расчетов. Это позволяет своевременно перечислить платежи в бюджеты и во внебюджетные фонды, обеспечить финансирование нормальной хозяйственной деятельности корпорации, выявить возможный недостаток средств. Платежный календарь составляют обычно на месяц (квартал) с разбивкой показателей по более мелким периодам (15 дней, декаду, пятидневку).

Принять краткосрочные финансовые решения легче, чем долгосрочные, однако это не означает, что они менее важны. Корпорация может выявить весьма обещающие возможности для осуществления инвестиций, определить оптимальное соотношение заемного и собственного капиталов, разработать совершенную политику дивидендов и, тем не менее, не иметь успеха, потому что не имеет достаточной ликвидности, т. е. нет достаточно денежных средств для оплаты его текущих счетов.

Основа финансового планирования в корпорации – составление финансовых прогнозов. Прогнозирование всегда предшествует планированию и бюджетированию. Целью финансового прогнозирования является снижение финансовых рисков при принятии решений.

В бизнесе прогнозирование используют при планировании маркетинга, капитальных вложений, производства и финансов. Например, менеджеры по маркетингу используют прогнозирование для определения доли рынка, цен на новые товары, оптимального размещения магазинов (торговых точек), определения целей по продажам, планирования рекламных мероприятий и действий по продвижению товаров. Также прогноз производственных мощностей составляют до производственного плана. Если компания имеет достаточный объем производственных мощностей, она приступает к разработке производственного плана. В противном случае компании необходимо принять решения относительно планирования и бюджетирования вложений капитала для увеличения мощностей. Кроме того, в производственном процессе прогнозирование используют в целях составления графика выполнения производственных опера-

ций, для определения необходимого уровня запасов, для формирования заказов на материалы, планирования отгрузок, обоснования потребностей в закупках материалов, составления расписания загрузки персонала, расчета производительности, объема работ по обслуживанию и эксплуатации оборудования.

Наконец, финансовое прогнозирование используют для планирования потребностей в оборотном капитале и уровня капитальных вложений для закупки оборудования, а также формирования оптимальной структуры капитала. Причем решения о выпуске акций или привлечении заемного капитала принимают на основе прогнозирования условий на финансовых рынках.

В отличие от финансового планирования финансовое прогнозирование не осуществляет на практике финансовые прогнозы, которые имеют характер предвидения. Прогнозирование имеет специфические методологические основы, отличные от методологии планирования.

Методы прогнозирования делят на две большие группы: качественные и количественные.

Среди качественных методов следует выделить: метод Дельфи (метод экспертных оценок); мнения специалистов; голосование (упорядоченный опрос) торговых агентов; изучение покупателей.

К количественным методам прогнозирования относятся: анализ трендов; анализ временных рядов; экспоненциальное сглаживание; простая регрессия; множественная регрессия; эконометрическое моделирование. Количественные модели работают хорошо в тех ситуациях, когда внешняя среда не претерпевает системных или больших изменений. Если линия поведения или тренда изменяются значительно, то целевые модели теряют смысл и возникает необходимость в качественном подходе, основанном на экспертных оценках.

Финансовое прогнозирование начинают с прогнозирования объемов продаж и расходов, а заканчивают прогнозом суммы потребностей во внешнем финансировании. Существует два основных метода финансового прогнозирования: бюджетный – прогнозируют притоки и оттоки денежных средств с учетом теории временной стоимости денег; метод процента от продаж – когда считают, что переменные затраты, текущие активы и текущие обязательства при наращивании объема продаж вырастут на столько же процентов, на сколько увеличатся продажи, основные средства увеличатся на величину, соответствующую условиям бизнеса с учетом износа, а долгосрочные обязательства и акционерный капитал учитываются в прогнозе неизменными. Затем сопоставляют прогнозы активов и пассивов и выясняют, какое количество средств для покрытия активов недостаточно. Именно эта величина определяет потребность в дополнительном внешнем финансировании.

При прогнозировании, как правило, учитывают статистические данные за прошлые периоды. Если невозможно выявить четких тенденций изменения отдельных показателей, то для определения их процентного изменения в прогнозе учитывают дисперсию, стандартное отклонение и другие статистические показатели. Для прогнозирования баланса используют правило равенства баланса: Активы = Обязательства + Собственный капитал. Следует отметить, что прогнозируемый баланс сам по себе никогда не сводится. Поскольку рост активов, обязательств и собственного капитала прогнозируется независимо, то вероятность того, что спрогнозированные активы будут равны сумме обязательств и собственного капитала, действительно весьма мала. Это послужило основанием для разработки так называемого «метода пробки». В случае, когда рост активов прогнозируется более быстрым, чем рост обязательств и собственного капитала, «пробка» будет означать необходимость внешнего финансирования. Если же активы будут меньше обязательств и собственного капитала, то «пробка» трактуется как избыток денежных средств или других текущих активов. После определения вида «пробки» прогнозируют источники ее покрытия (если обнаружится нехватка капитала) или дополнительный рост активов (при избытке источников).

Прогноз финансового состояния корпорации осуществляется с помощью составления матриц финансовой стратегии.

Для составления матриц используется три основных показателя: результат хозяйственной деятельности, результат финансовой деятельности и результат финансово-хозяйственной деятельности. При этом под хозяйственной деятельностью корпорации понимают основную производственную деятельность, под финансовой деятельностью – деятельность по осуществлению финансовых вложений, кредитные и депозитные операции. Анализ результатов этих видов деятельности позволяет выявить возможности корпорации по получению положительных денежных потоков. Считается, что результаты финансовой и хозяйственной деятельности должны находиться в интервале от 0 до 10 % добавленной стоимости и иметь разные знаки («+» и «-»), т. е. уравновешивать друг друга. Для уравновешивания этих результатов и строят матрицы финансовой стратегии предприятия.

Главная цель составления любого финансового плана является не только определение цифр и ориентира, поскольку сделать это невозможно. Целью является составление и определение по каждому из наиболее важных направлений деятельности корпорации своего рода «коридора», определяющего границы изменения того или иного финансового показателя.

1.3. Основы корпоративного бюджетирования

Одним из эффективных инструментов управления предприятием в рыночных условиях является бюджетный метод управления. Этот метод в различных вариантах применяется практически всеми крупными и средними предприятиями, а в последнее время стал популярен и в малом бизнесе.

В настоящее время, в корпоративном бюджетировании, как правило, используются подходы, основанные на потоковом и транзакционном принципе.

Потоковый принцип (имитационная модель денежных потоков) моделирует деятельность предприятия как совокупность финансовых потоков разной природы (денежные средства, себестоимость). Потоки могут быть связаны между собой некой зависимостью. Такая модель обладает наглядностью, с ней просто работать, но она очень далека от реальности. Сравнение плановых и фактических показателей при использовании этой модели возможно только при большом количестве поправок.

Транзакционный принцип заключается в создании бухгалтерских проводок в будущем и отчетов на базе этих проводок. Такой подход основывается на тех же принципах, что и работа учетной программы. Он позволяет достоверно сравнивать плановые и фактические показатели, но требует фиксации данных по бюджетным операциям в привязке к конкретным датам. В большинстве случаев такие системы представляют собой модуль бюджетирования учетной системы и работают только в ее составе. Каждый из подходов к бюджетированию имеет свои достоинства и недостатки.

Планирование является не самостоятельной деятельностью, а элементом управленческого контура. В рамках этого контура принятие верных управленческих решений в решающей степени зависит от возможности сопоставлять фактические и планируемые результаты и находить причины расхождения. Очевидно, что для корректности такого сравнения требуется совпадение методик планирования и фиксации событий и результатов. Поскольку фиксация финансовых результатов осуществляется с помощью учета, было бы логичным, чтобы планирование также происходило на основе учетной методики с использованием плана счетов и проводок. С этой точки зрения транзакционный метод обладает явным преимуществом.

Еще одним бесспорным преимуществом транзакционного метода является возможность проверки корректности моделирования операций путем сравнения с моделированием тех же операций в системе бухгалтерского учета. Потоковый же метод предполагает создание сложной модели бизнеса. Как правило, такая работа выполняется аналитиком (или группой аналитиков). Проверка

соответствия модели реальному бизнесу может быть выполнена только в некоторой ограниченной области параметров. В случае выхода параметров бизнеса из этой области достоверность результатов, полученных с помощью модели, будет вызывать определенные сомнения.

С целью снижения рисков при принятии финансового решения на базе информации бюджетирования и управленческого учета целесообразно применение детально разработанных планов (проектов), тщательное их изучение всеми службами материнской компании и составление экономического обоснования еще до этапа исполнения. Экономическая часть любого плана или проекта будет более точно отражать необходимые суммы и график вложения средств, если при ее составлении опираться на принципы бюджетирования.

Важное значение при организации корпоративного бюджетирования приобретает классификация методов бюджетирования. На основе существующих методик составления бюджета компаний можно выделить шесть основных классификаций методов бюджетирования.

Первый вид – направление корпоративного бюджетирования. Здесь рассмотрим два основных метода бюджетирования – сверху-вниз (top-down) и снизу-вверх (bottom-up). При бюджетировании «сверху вниз» бюджет строится исходя из целей и ограничений, поставленных руководством компании, на основе которых происходит распределение ресурсов. Технологически это происходит следующим образом: первоначально формируются и верифицируются бюджетные цели для компании в целом, затем на их основе формируются бюджеты крупных подразделений, которые, в свою очередь, делятся на менее крупные бюджеты. Но централизованное планирование деятельности подразделений зачастую вызывает негативную реакцию со стороны сотрудников различных подразделений, недовольных вмешательством в их работу. И часто их недовольство вполне оправданно, поскольку централизованное составление бюджета часто не в состоянии учесть всех особенностей каждого отдельного подразделения или ЦО. Кроме того, процедура разделения жестко заданного сверху объема ресурсов, выделенного в крупной структуре, между ее подразделениями способна вызвать локальные «ресурсные войны».

Бюджетирование «снизу-вверх», напротив, предполагает учет и оформление бюджетных планов отдельных подразделений, которые после утверждения ложатся в основу бюджетов более крупных структур и, в конечном итоге, всего предприятия. Это происходит путем сбора и обработки бюджетной информации от исполнителей и руководителей нижнего уровня до руководителей более крупных подразделений и до руководства компании в целом. Основными дос-

тоинствами этого метода являются учет особенностей реальной работы на местах, относительно меньшая конфликтность (сотрудники подразделений реже возмущаются вмешательством планирующих органов в их деятельность), а также снижение управленческих расходов. Но основным минусом является создание условий для искусственного завышения плановых расходов и занижения доходов со стороны ЦО.

Оба метода имеют свои достоинства и недостатки, и в чистом виде практически нигде не применяются, как правило, везде используется их комбинация. К примеру, осуществляется построение первичных бюджетов по методике снизу-вверх с последующим приведением данных бюджетов в соответствие целям стратегического планирования по методике сверху вниз. Так как планирование – процесс многоитерационный, в процессе подготовки и согласования реального оперативного плана, например на год, метод «сверху вниз» несколько раз сменяет метод «снизу вверх» и наоборот, до тех пор, пока не будут достигнуты приемлемые для всех уровней управления результаты.

Второй вид – классификация по количеству сценариев. Бюджет может делиться на фиксированный и гибкий. Фиксированный бюджет предполагает жестко заданный и единожды утвержденный план, исполнение которого обязательно вне зависимости от изменения экономических условий. В противоположность ему, гибкий бюджет подразумевает наличие множества сценариев исполнения бюджета, либо регламентированных изменений начального плана, вступающих в силу при наступлении определенных событий (к примеру, резкому падению курса национальной валюты, кризису ликвидности или неожиданным критичным изменениям цен на некоторые товары). Очевидно, что гибкий бюджет выгодно отличается от фиксированного в условиях относительно низкой предсказуемости рыночной конъюнктуры, так как позволяет оперативно вносить изменения в бюджетную политику компании с целью ее скорейшего приспособления к изменившимся условиям. Тем не менее и у него есть отдельные недостатки.

Гибкий бюджет гораздо сложнее в разработке, корректировка планов требует серьезных временных и организационных затрат. Но если бюджетирование осуществляется системно, учитывает все взаимосвязи элементов внутренней экономики компании, да еще и использует адекватную автоматизированную систему, проблемы составления гибкого бюджета существенно сокращаются. Помимо технических, у гибкого бюджета есть и еще несколько ограничений в использовании. В частности, необходимо ограничивать количество сценариев разумным пределом, иначе будет утерян сам смысл составления планов,

а также максимально жестко определять критерии внесения изменений в бюджет, чтобы избежать расплывчатости поставленных целей и предотвратить возможные злоупотребления.

Третий вид – классификация по способу построения. По способу построения бюджет можно разделить на два вида – преемственный бюджет и бюджет «с нуля».

Преемственный бюджет традиционно является самым популярным среди отечественных компаний. Суть его заключается в том, что бюджет на следующий период разрабатывается на основе факта предыдущих периодов путем экстраполяции либо внесения различных корректив. Для корректировки можно использовать такие показатели, как коэффициент роста объемов продаж, увеличение количества сотрудников, изменение курсов различных валют, расширение клиентской базы. В идеале разработка бюджета ведется на основе бизнес-модели, которая обрабатывает данные о сценариях изменения внешней среды, динамике показателей внутренней экономики предприятия, а также целях и лимитах, устанавливаемых менеджерами компании.

Основной недостаток преемственного бюджета – опасность застоя, при котором бюджетирование способно эффективно поддерживать функционирование компании в ее текущем состоянии, однако неспособно помочь развитию организации и даже может ему препятствовать. При разработке бюджета с нуля планы составляются «с чистого листа», без учета плановых и фактических данных по прошедшим периодам. Таким образом может достигаться значительная оптимизация бизнес-процессов. Основным недостатком данного метода является его исключительная трудоемкость, поскольку он предполагает регулярное проведение полномасштабного исследования всех сфер деятельности компании. Поэтому его имеет смысл внедрять в организациях, уже имеющих отлаженный процесс бюджетирования, где высока степень системности данного процесса, а также где существует подробно разработанная и практически апробированная модель бизнес-процессов. Опять же, как правило, на практике осуществляется комбинирование данных методов – какие-то показатели планируются «с нуля», какие-то – путем расчетов от значений плановых и фактических показателей предыдущих периодов.

Четвертый вид – классификация по периодичности. Бюджет можно разделить на периодический и скользящий.

Периодический бюджет, как и следует из его названия, разрабатывается на определенный период времени (обычно год), по завершении которого процедура разработки бюджета повторяется. Преимуществом такого подхода является

ся относительная редкость проведения процедуры бюджетирования, и следовательно, экономия времени сотрудников, особенно это важно для компаний, где технологии несовершенны и процесс бюджетирования не автоматизирован. Основным недостатком периодического бюджета, особенно в странах с нестабильной экономикой, является кумулятивный характер возможных отклонений факта от прогноза, поскольку в течение года могут произойти множественные изменения экономики страны и бюджет к концу периода планирования может потерять всяческую актуальность и стать практически нереальным.

Скользкий бюджет обычно также формируется на год. Однако плановый период разбивается на ряд меньших периодов (обычно протяженностью в месяц), по истечении которых бюджет «сдвигается» на один меньший период вперед. К примеру, компания изначально формирует бюджет с января по декабрь 2014 г. В конце января анализируется исполнение бюджета на январь, на основании чего вносятся необходимые изменения в дальнейшие планы 2014 г., а также формируется план на январь 2015 г. Таким образом, в любой момент времени компания имеет утвержденный план практически на год вперед, причем благодаря учету всех недавно полученных данных план на ближайшие месяцы не может быть заведомо невыполнимым, как это часто случается при использовании периодического бюджета. Основным недостатком скользящего бюджета является его высокая трудоемкость, так как процедуры разработки, согласования и контроля бюджета должны проводиться гораздо чаще по сравнению с альтернативным способом.

Пятый вид – классификация по принципам распределения ответственности. Эта классификация позволяет связать бюджетирование с организацией системы центров финансовой ответственности корпорации, создать систему оценки результативности персонифицированной ответственности за достижение каждого запланированного показателя. Кроме того, такая классификация предполагает анализ степени свободы центров ответственности в определении путей достижения целевых значений своих показателей и степени их участия в самом планировании показателей.

Плюсы и минусы разных подходов в данном разрезе аналогичны тем, что были отмечены при рассмотрении первого разреза (направление бюджетирования). Дополнительно стоит отметить, что направление бюджетирования и степень ответственности не должны противоречить друг другу – не стоит наделять высокой степенью ответственности того, кто не принимал активного участия в планировании.

Шестой вид – классификация по технологиям бюджетирования: ведется бюджетирование традиционным статическим методом или динамическим, планируются операции или сразу результаты. Часто пренебрегают мероприятиями в системе бюджетирования, ограничиваясь лишь планированием результатов, применяя для этого математические модели. Но это скорее прогноз, а не планирование, и пользоваться этим методом следует только на самых предварительных стадиях очередного цикла планирования. Тем не менее часто на предприятиях из-за отсутствия длительных традиций бюджетирования, на формализованном уровне планируются лишь финансовые результаты, а сами будущие операции планируются обособленно и без формальной технологии.

Если система бюджетирования настроена на планирование мероприятий, то становится очевидной необходимость использования единой системы кодов бюджетной классификации для всех этапов построения бюджета, а также анализа его исполнения. Ведь если планируются мероприятия, то планируются и ресурсы, которые нужно затратить на осуществление этих мероприятий (или доход, который они принесут), а также источники этих ресурсов. Поэтому необходимо четко представлять, какие расходы, по каким статьям и какие подразделения корпорации в целом необходимы для получения требуемого дохода. Также не стоит забывать о том, что корпорация в форме холдинга представляет собой совокупность предприятий, чаще всего занимающихся различными видами деятельности, и для составления сводного бюджета необходимо четко представлять по каким статьям были распределены те или иные затраты и доходы каждого отдельно взятого участника холдинга. Поэтому без введения на самой начальной стадии планирования унифицированных бюджетных форм, составленных на основании общей системы кодов бюджетной классификации, не обойтись.

Самым трудоемким при разработке системы бюджетирования для совокупности хозяйствующих субъектов будет разработка единой системы классификации доходов и расходов, подходящей для каждой бизнес-единицы, входящей в состав корпорации.

Одна из основных целей корпоративного бюджетирования является своевременное и бездефицитное обеспечение деятельности организации денежными средствами на основе комплексной системы планирования, учета и контроля денежных средств и финансовых результатов, обеспечение прозрачности финансовых потоков и предсказуемости финансовых результатов. Особенно это важно для корпораций в форме холдинга, чтобы не получилась ситуация, когда одно предприятие имеет избыток денежных средств в определенный отрезок

времени, а другое страдает от недостатка. Тем более, что на стадии планирования можно отследить и вовремя скорректировать потоки денежных средств от одного предприятия – холдинга к другому.

Также не стоит забывать о налоговом планировании. Основная задача любой коммерческой организации – получение прибыли. Специфика корпорации холдингового типа состоит в том, что собственника интересует получение прибыли в целом по холдингу, а не в каждой отдельной бизнес-единице. Поэтому при составлении сводного бюджета по компании следует обращать внимание не только на перераспределение денежных потоков, но и на перераспределение доходов и расходов между предприятиями холдинга, чтобы не получилась ситуация, когда одно предприятие несет убытки, а другое получает огромную прибыль, а вследствие этого уплачивает налог на прибыль.

Организацию системы бюджетирования в корпорации холдингового типа можно разбить на пять основных этапов:

- 1) анализ системы планирования на предприятиях-участниках холдинга;
- 2) построение единой финансовой структуры холдинга;
- 3) определение аналитических разрезов по предприятиям – участникам холдинга;
- 4) формирование бюджетной модели предприятия, и холдинга в целом;
- 5) внедрение бюджетной модели на предприятиях холдинга.

Первый этап – анализ системы планирования на предприятиях – участниках холдинга.

При принятии решения о внедрении на предприятии системы бюджетирования следует изучить формируемые на предприятиях производственные и экономические планы и сметы, как в отдельных структурных подразделениях, так и корпорации в целом, проанализировать отчетность, составляемую для руководства структурных подразделений, предприятия и холдинга (управляющей компании).

В случае если на предприятии уже существует система бюджетирования, но назрела необходимость ее совершенствования, также следует вначале детально изучить бюджетный процесс, понять причины его неэффективности и только после этого формировать новый с учетом выявленных недостатков, новых тенденций и потребностей компании. Причинами изменения старой системы бюджетирования могут послужить смена руководства, изменение организационной структуры, появление нового направления деятельности либо неработоспособность существующей бюджетной модели. Также следует определить ключевые показатели и ограничения. Необходимо определить цели и задачи

деятельности холдинга в будущем периоде в соответствии со стратегическим планом его развития. Цели должны иметь конкретные формулировки и количественные характеристики, по которым можно будет судить об их достижении.

Второй этап – построение финансовой структуры холдинга. Финансовая структура – это состав структурных подразделений, выступающих в качестве объектов бюджетирования. В соответствии с финансовой структурой распределяется по центрам финансовой ответственности (ЦФО) ответственность за доходы и расходы предприятия. Финансовая структура организует деятельность ЦФО, определяя их подчиненность, полномочия и ответственность, координирует их деятельность с помощью бюджетов.

Учитывая исключительную важность правильной идентификации центров ответственности для эффективного функционирования системы бюджетирования, необходимо соблюдать следующие принципы их выделения: 1) обособление в организационной структуре; 2) наличие возможности контроля со стороны руководителя подразделения за доходами и расходами; 3) наделение руководителя структурной единицы полномочиями, необходимыми для регулирования деятельности подразделения, а также возложение на руководителя подразделения ответственности за исполнение бюджета.

Центры ответственности выделяют на основе организационной структуры холдинга. Вид и количество подразделений определяются организационной структурой холдинга. Как правило, в компаниях с функциональной организационной структурой в качестве центров ответственности и самостоятельных объектов планирования и учета можно выделить производственные, сбытовые, снабженческие, складские подразделения, отделы, обеспечивающие работу других подразделений и служб (вспомогательные и обслуживающие производства, экономический и плановый отделы, бухгалтерия). Там, где это возможно, центры ответственности создаются на основе мест возникновения затрат (доходов) либо включают последние в свою структуру.

В организациях с дивизиональной структурой, помимо функциональных служб, являющихся в данном случае вторичными, выделяются отделения (дивизионы) по основным продуктам, ориентации на потребителя или региональному принципу, по которым составляются бюджеты, основанные на бюджетах вторичных функциональных отделов.

При матричной организации в качестве центров ответственности выделяются функциональные отделы, с одной стороны, и проектные группы – с другой. Поскольку при этом каждое функциональное подразделение может обслуживать несколько проектов и каждая проектная группа работает с несколькими

функциональными подразделениями, бюджеты тех и других зависят друг от друга и нуждаются в тесной координации. При любой организационной структуре необходимо найти оптимальное количество выделяемых центров ответственности, так как с детализацией системы планирования и учета расходов и доходов увеличиваются и затраты на планирование, ведение учета и составление внутренней отчетности.

В организации рекомендуется выделять:

Во-первых, ЦФО по доходам. Это ЦФО представляет собой структурное подразделение, руководитель которого несет ответственность только за формирование доходов в установленных объемах.

Во-вторых, ЦФО по расходам. Это ЦФО представляет собой структурное подразделение, руководитель которого несет ответственность только за расходование средств в соответствии с доведенным ему бюджетом.

В-третьих, ЦФО по прибыли. ЦФО по прибыли представляет собой структурное подразделение, руководитель которого несет ответственность за доведенные ему задания по формированию прибыли.

В-четвертых, ЦФО по инвестициям. ЦО по инвестициям представляет собой структурное подразделение, руководитель которого несет ответственность за использование выделенных ему инвестиционных ресурсов и получение необходимой прибыли от инвестиционной деятельности.

Помимо центров финансовой ответственности существует понятие центра финансового учета (ЦФУ). Центр финансового учета – структурное подразделение или совокупность звеньев структуры, занимающихся определенным направлением деятельности или выполняющих определенные функции и способных оказывать непосредственное воздействие на эффективность

данных направлений деятельности или функций. Центр финансового учета является элементарной частью финансовой структуры и низшим уровнем детализации финансовых отчетов в учетной системе. Придание центру финансового учета статуса центра финансовой ответственности позволяет переходить от административных к финансовым методам управления, когда эффективность подразделения определяется не качеством выполнения закрепленных за ним функций, а финансовыми результатами. При этом вытесняются административные методы управления. Именно поэтому можно управлять в рамках одной корпорации многими разнородными бизнесами. Это позволяет при максимальной степени децентрализации центра финансовой ответственности выводить из структуры компании отдельные бизнес-единицы и получать статус дочерних

обществ, т. е. может происходить переход от дивизиональной структуры к холдинговой.

Третий этап – это определение аналитических разрезов на предприятиях – участниках холдинга. Современный подход к системам бюджетирования предусматривает возможность оперативного формирования операционных бюджетов корпорации не только в одном аналитическом разрезе – по центрам финансовой ответственности (цехам, службам, структурным подразделениям), но и по другим направлениям аналитики в соответствии с потребностями планирования, учета и анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия, таким как:

- направления деятельности;
- бизнес-процессы;
- виды продукции, работ, услуг;
- контрагенты;
- договоры.

Выделение в системе бюджетирования отдельных направлений деятельности и бизнес-процессов предприятия позволит оценить их доходность и минимизировать затраты. При внедрении системы бюджетирования на предприятии необходимо выяснить требуемую глубину детализации аналитических разрезов. Выделяя в качестве аналитического разреза готовую продукцию, выпускаемую предприятием, или работы, выполняемые предприятием, отслеживание информации возможно по каждой номенклатуре, либо по группам, либо по всем продуктам (услугам) в целом.

Важную роль играют виды платежей: возможно выделение поступлений в виде текущих платежей, погашения дебиторской или кредиторской задолженности и авансов. Внутри каждой группы платежей возможно выделение денежных средств (отдельно рубли, доллары, евро), векселей (банковские, товарные), взаимозачетов.

Используемые в плановых формах показатели должны быть информационно сбалансированы и унифицированы, с тем чтобы избежать излишней детализации и обеспечить необходимую прозрачность. Следует отметить, что выбранные аналитические разрезы должны быть сопоставимы с аналитическими разрезами (справочники, кодификаторы) в управленческом и бухгалтерском учете для определения выполнения плана и анализа отклонений фактических данных от запланированных.

Четвертый этап – это формирование бюджетной модели предприятия и холдинга в целом. В основе системы бюджетирования каждого предприятия лежит бюджетная модель.

Бюджетная модель – это совокупность и взаимосвязь основных и операционных бюджетов, включая бюджеты, описывающие инвестиционную и финансовую деятельность предприятия. При разработке бюджетной модели необходимо определить не только набор бюджетов, но и взаимосвязь между ними, а также последовательность их составления. Большое значение имеет вид деятельности, которым занимается предприятие. Если это торговая компания, то в бюджетной модели будут отсутствовать такие бюджеты, как бюджет производства, бюджет запасов сырья и материалов для производства продукции и ряд других бюджетов. Если предприятие предоставляет услуги, то возможно составление бюджетов для отдельных проектов, при этом для каждого проекта необходимо формировать свой набор бюджетов. На основе бюджетов в разрезе каждого ЦФО строится бюджетная система всего предприятия и холдинга. В случае если на предприятии планирование осуществляется «снизу-вверх», то бюджетирование строится исходя из имеющихся в распоряжении ресурсов. При планировании «сверху-вниз» сначала намечают финансовые результаты и на их основе подразделения определяют необходимые для достижения поставленных целей ресурсы. Но и в том, и в другом случае необходима итерация по проверке соответствия поставленных целей имеющимся ресурсам.

Бюджеты на уровне холдинга формируются на основе бюджетов, составляющих бюджетную модель предприятий, входящих в холдинг. Но эти бюджеты должны быть обобщающими, состоящими из итоговых показателей, с исключением внутрифирменных оборотов.

Например, бюджет продаж холдинга будет включать только группы реализуемой продукции, а не каждый продукт; бюджет дебиторской задолженности холдинга может отражать данные не по каждому покупателю, а по группе. После определения набора бюджетов для каждого объекта бюджетирования (ЦФО) формируется структура каждого бюджета (статьи, формирующие бюджет), определяется взаимосвязь между бюджетными статьями, а также источники плановой и фактической информации.

Пятый этап – внедрение бюджетной модели на предприятиях холдинга.

Бюджетный процесс включает в себя следующие стадии: планирование, учет фактических данных, контроль исполнения и анализ причин отклонений и корректировка планов последующих периодов.

Внедрение системы бюджетирования – весьма трудоемкий процесс, который требует привлечения квалифицированных специалистов. Срок внедрения может быть различным. Для изменения бюджетных моделей на каждом из предприятий холдинга в среднем требуется 1,5 года. Первые полгода идет знакомство с вновь вводимыми формами и регламентами по составлению бюджета, и в дальнейшем требуется хотя бы 1 год на составление полноценного годового бюджета и получение результатов по его анализу.

В бюджетном процессе важную роль играет своевременность и достоверность предоставляемых данных, поэтому в бюджетную модель включаются документы, строго определяющие сроки и методы предоставления данных структурными подразделениями. Для этого следует определить горизонт бюджетного планирования, установить минимальный период планирования и формирования отчетов. Операционные бюджеты, участвующие в формировании бюджета доходов и расходов, должны составляться ежемесячно. Операционные бюджеты, участвующие в формировании бюджета движения денежных средств, могут составляться не только на месяц, но и ежедекадно или еженедельно. В рамках основных бюджетов и некоторых операционных возможно планировать деятельность предприятия на три–пять лет. Должен быть определен срок, по истечении которого формируются фактические показатели бюджетов и происходит сопоставление с плановыми данными. По результатам план-факта анализа возможно внесение корректировок в последующие периоды (месяцы). С помощью документации, регламентирующей бюджетный процесс, определяются функции, права и обязанности, описывающие взаимодействие подразделений между собой.

Основная проблема, которая возникает на стадии внедрения новой системы учета и унификации ее во всех бизнес-единицах холдинга, связана с конфликтом интересов между финансовым отделом и бухгалтерией по вопросам методологии учета.

Во-первых, требуется разработка такой аналитики для плана счетов, которая бы не шла вразрез с требованиями российского законодательства по налоговому и бухгалтерскому учету и обеспечивала бы необходимый управленческий учет, что довольно непросто.

Во-вторых, необходимые изменения регламента работы бухгалтерии, дополнительное обучение персонала правилам работы в системе управленческого учета, достижение положительного эффекта в виде оперативности учета (возможности получения и анализа данных по факту регистрации хозяйственной

операции) и детализации возможны только при своевременности и точности отражения хозяйственных операций.

Для решения данной проблемы еще на стадии создания бюджетной системы холдинга с особой тщательностью надо подойти к разработке форм бюджета, созданию специальной системы классификаторов (доходов и затрат), подходящей для всех предприятий холдинга и охватывающей все виды деятельности. Формы бюджета и классификатор должны быть унифицированы и адаптированы для всех пользователей, а также обеспечивать достаточную аналитику данных для формирования соответствующих управленческих отчетов. Данный подход по унификации бюджетов и классификаторов особенно актуален в холдинге, где требуется сопоставимость данных разнородных по видам деятельности предприятий.

Результирующим этапом планирования финансово-хозяйственной деятельности, как отдельного предприятия, так группы предприятий в корпорации холдингового типа является составление финансового бюджета.

Как известно, финансовый бюджет состоит из трех частей:

1. Бюджет доходов и расходов (БДР), который определяет планируемые значения финансовых результатов деятельности корпорации (расчет прибылей и убытков).

2. Бюджет движения денежных средств (БДДС), содержащий планируемые денежные потоки, которые генерируются в результате различных видов деятельности корпорации.

3. Бюджет по балансовому листу (ББЛ), отражающий состояние активов компании и источников их финансирования на начало и конец бюджетного периода.

Каждая из трех частей финансового бюджета позволяет получить представление об одном из трех срезов планируемых результатов работы корпорации. В бюджете доходов и расходов отражается планируемая выручка, затраты, прибыль (убыток). Бюджет по балансовому листу отражает направление развития корпорации, определяет целостность системы бюджетных показателей, позволяет оценить деятельность организации в прогнозном периоде. Бюджет движения денежных средств позволяет планировать денежные потоки, отдельно по основной (операционной), финансовой и инвестиционной деятельности.

Особенностью бюджета движения денежных средств, в отличие от бюджета доходов и расходов, является комплексное отражение результатов всех видов деятельности, а именно: операционной, финансовой и инвестиционной.

Также планирование денежного потока важно для того, чтобы предвидеть и исключить возможный дефицит денежных средств корпорации в конкретный момент времени. Такая ситуация возникает, например, когда корпорация планирует финансировать инвестиционные проекты в объемах, которые превышают прибыли текущего периода.

Финансовый бюджет, составленный в данных формах по корпорации, являются итоговым бюджетом холдинга в целом, на основании анализа которого принимаются управленческие решения, производится сопоставление плана с фактом.

Как известно, операционная деятельность корпорации является основным источником формирования прибыли, поэтому находит отражение, прежде всего в бюджете доходов и расходов, где определяется планируемое значение финансовых результатов (прибылей и убытков). Основная деятельность должна формировать наибольший денежный поток для производственных и торговых предприятий. Поступления в основной деятельности формируются за счет выручки от реализации, прочих доходов (не относящихся к выручке, но в рамках основной деятельности). В оттоках денежных средств отражены те расходы, которые возникают в результате основной деятельности, а именно все текущие (или накладные) расходы.

Финансовая деятельность корпорации призвана увеличить денежные средства для финансирования основной и инвестиционной деятельности. Она включает поступление денежных средств в результате получения кредитов, займов, эмиссии акций облигаций и иных ценных бумаг, а также выплаты, связанные с погашением задолженности по кредитам, займам, выплату дивидендов. В ней также отражаются и денежные средства, предоставленные корпорацией в виде займов сторонним контрагентам и сотрудникам, а также погашение этих займов.

Инвестиционная деятельность корпорации включает в себя поступление и выбытие денежных средств, связанные с приобретением, продажей долгосрочных активов, реализацией инвестиционных проектов. В основном приводит к временному оттоку денежных средств, в результате чего появляется возможность увеличивать денежный поток по основной деятельности.

Финансовые и оперативные бюджеты по всем уровням планирования, составляются на один и тот же период, который называется бюджетный период. В зависимости от специфики деятельности предприятия этот период может варьироваться, чаще всего используются годовые бюджеты, квартальные и месячные бюджеты.

Необходимо отметить, что точность планирования и полнота отражения всех составляющих расходной части находится в зависимости от применяемой последовательности бюджетного планирования. Предложенная система подхода к определению затрат с использованием данных управленческого учета предполагает применение унифицированного алгоритма составления бюджетов всех подразделений, что позволит избежать неучтенных при планировании расходов. Применение утвержденных бюджетным комитетом норм, ставок, коэффициентов облегчит определение количества необходимых материальных и трудовых ресурсов и докажет обоснованность приводимых расчетов при утверждении бюджета руководством холдинга. Анализ конъюнктуры рынка и применение оптимальных схем материально-технического снабжения позволит минимизировать затраты в стоимостном выражении.

Так при составлении инвестиционного плана необходимо составление технико-экономического обоснования по отдельному инвестиционному проекту, которое представляет собой достаточно сложный и трудоемкий процесс, требующий последовательного и обоснованного подхода. Он направлен в первую очередь на определение будущих финансовых результатов и общей целесообразности инвестирования в проект. Бюджетирование выступает основным инструментом такого планирования и анализа эффективности деятельности. Взаимосвязанность расчетов внутри бюджетного плана позволяет построить несколько вариантов развития событий. Меняя исходные данные, можно видеть автоматически изменяющиеся результаты и выбрать оптимальный вариант.

После принятия решения об инвестировании и начале работ, ежегодный бюджетный план служит основой во взаимоотношениях головного и дочернего предприятий по поводу финансирования ежемесячных расходов и анализа показателей выполненных работ.

Утвержденный откорректированный бюджет эксплуатационных затрат и рассчитанные на его основе показатели, такие как себестоимость работ, нормативная списочная численность, становятся полноправными плановыми показателями и используются для анализа результатов деятельности. Кроме того, на основании измененного бюджета вносятся изменения в план финансирования расходов.

Изменение производственного плана, в зависимости от значимости изменений, вызывает необходимость пересмотра количества и стоимости, составляющих бюджета или даже изменения набора элементов. Выполнение качественного бюджетного планирования «с чистого листа» требует участия опытного специалиста, значительных затрат времени и наличие полной и достоверной

информации. Источником такой информации, как нам представляется, должен выступать управленческий учет. Чтобы незначительные корректировки бюджета осуществлялись легко, бюджет должен быть гибким, все элементы в системе бюджетирования должны быть взаимосвязаны, и при изменении исходных данных моментально выдавать новый результат [47].

Необходимость корректировки бюджета может быть вызвана не только изменениями в производственных планах, но и изменениями сроков поставки материальных ценностей, условиями выполнения работ, оказания услуг, а также ростом цен.

В отдельных центрах финансовой ответственности, в которых отсутствуют доходы, имеет место составление плана финансирования расходов на предстоящий месяц.

План денежных потоков, относящихся к определенному месяцу, детализируется по статьям затрат и центрам затрат, в затраты которых указанные ресурсы будут отнесены, кратко указываются направления расходования: группа, вид ресурсов или конкретное наименование единицы (в зависимости от значения и стоимости), понедельно определяется срок оплаты. При необходимости в финансовом плане могут наблюдаться отличия от бюджета движения денежных средств. В основном это касается сроков оплаты, которые в связи со сложившейся ситуацией могут переноситься на более поздний срок, или возникает необходимость авансового платежа.

Такие корректировки должны находить свое отражение в бюджете движения денежных средств, с тем, чтобы исключить повторное отнесение суммы финансирования в план следующего месяца. Перенос неосуществленного в текущем месяце платежа в план следующего должен также осуществляться автоматически, на основании отчета о расходах и справки к нему. К сожалению, в холдинге такая система не применяется, что часто вызывает проблемы при утверждении плана финансирования на предстоящий месяц.

План финансирования, не выходящий за пределы бюджетного плана, как правило, рассматривается в течение нескольких дней финансово-экономической службой, при этом в него могут вноситься изменения, принятие решения, о необходимости которых находится в компетенции финансовых служб материнской компании, утверждается генеральным директором холдинга и становится основным документом, регламентирующим проведение платежей в предстоящем месяце. В случае включения в план финансирования непредусмотренных годовым бюджетом сумм, для их утверждения и включения в план требуется предоставить обоснование необходимости подобных затрат в виде

утвержденной генеральным директором дочернего предприятия служебной записки. Решение по вопросу дополнительного финансирования принимается генеральным директором совместно с руководителем центра финансовой ответственности.

Несмотря на достаточно тщательную и длительную процедуру утверждения бюджетов и планов финансирования, проведение платежа в пользу конкретного контрагента за определенные материальные ценности, работы или услуги осуществляется расчетным центром холдинга на основании отправленного дочерним предприятием счета, а не просто согласно утвержденному графику платежей. Таким образом, достигается еще одна ступень контроля материнской компанией за своими дочерними структурами.

Согласно обязательному для исполнения всеми субъектами холдинга регламенту прохождения документов на оплату, к оплате принимаются счета контрагентов, завизированные начальником финансово-экономического отдела, только с резолюцией «К оплате» директора дочернего предприятия.

Одним из отрицательных моментов подобной системы проведения платежей является ее сложность и бюрократичность. Весь процесс согласования по регламенту должен занимать не более двух дней. На практике же, оплата производится через 4–5 дней, в отдельных случаях до двух недель. По причине удаленности, разнице в часовых поясах, периодических проблемах со связью иногда счета теряются, возникают вопросы по поводу содержания или утверждения платежа, что также затягивает процесс расчетов с контрагентами и соответственно обеспечение производства необходимыми ресурсами.

Контроль, осуществляемый материнской компанией за деятельностью дочерней, состоит не только в текущем управлении производственной и финансовой деятельностью, но и в анализе показателей деятельности. Такой анализ осуществляется путем сравнения фактических показателей с нормативными, определяемыми производственным бюджетом.

Основным инструментом такого анализа является формирование ежемесячного отчета по предприятию, в котором отражаются количественные характеристики результатов проводимых работ, а также расчетные и стоимостные показатели, такие как относительные показатели выполнения плана, общая сумма затрат, себестоимость выполняемых работ, процент перерасхода или экономии ресурсов.

Плановые показатели затрат структурных подразделений определяются составляющими производственного бюджета. Поскольку фактические затраты за период берутся из управленческого учета, для обеспечения сопоставимости данных при анализе, в бюджете операционных затрат важно придерживаться

принципов, применяемых экономистами в данном случае. Для расчета плановых показателей необходимо придерживаться того же алгоритма, что используется в учете. Так как управленческий учет на предприятии предназначен для полного и своевременного отражения проводимых хозяйственных операций, подстраивать впоследствии его под неправильно сформированный бюджет, означало бы искажение фактов. Более корректной, нам представляется, обратная ситуация.

Также необходимо различать между собой методы составления операционного бюджета и бюджета движения денежных средств. Основное их отличие заключается в целях, которые преследует использование каждого.

Составляющие операционного бюджета необходимы руководителям и собственникам предприятия для принятия решений об утверждении планируемых объемов работ или общей целесообразности инвестирования в проект, для выбора одного из альтернативных вариантов, анализа и контроля за производственной и хозяйственной деятельностью. Кроме того, формирование операционного бюджета является подготовительным этапом для составления такого финансового бюджета как бюджет движения денежных средств.

Бюджет движения денежных средств, как отмечалось, представляет собой основной документ, определяющий источники и способы финансирования производственной деятельности. А во взаимоотношениях по поводу финансирования головной компанией холдинга деятельности дочерней структуры, финансовый бюджет и финансовые планы являются основой, позволяющей облегчить процесс оперативного управления.

Разработка бюджета представляет собой совокупность взаимосвязанных процессов, реализация которых происходит в следующем порядке: моделирование и выбор оптимального варианта действий для предприятия, а затем контроль отклонений и регулирование. После завершения периода анализируются отклонения и выявляются причины для корректировки будущих планов.

Таким образом, методика формирования бюджета представляет собой эффективный инструмент планирования гибкого развития предприятия. Она представляет собой систему методологических указаний по определению основных экономических показателей развития предприятия, их нормативов и форм для их расчета и может быть рекомендована для использования на любом предприятии.

1.4. Повышение результативности бюджетирования посредством казначейских технологий и контроллинга

Успешность бизнеса на любой стадии жизненного цикла во многом зависит от четкости формулировки целей и задач, правильности определения миссии компании, оценки экономической целесообразности реализации той или иной стратегии, от объективности интерпретации ключевых контрольных показателей.

Как известно, одной из актуальных проблем сегодняшнего дня является неисполнение или недолжное исполнение принимаемых финансовых решений. Сказанное усугубляется в том случае, если компания имеет сложную структуру, когда осуществление контроля на всех стадиях бюджетирования затруднительно.

Как показывает анализ, практика выработала различные методы для решения поставленной задачи.

Так, в частности, в рамках холдингов осуществляется концентрация управленческих функций в головной компании. В данном случае все бюджеты дочерних компаний холдинга разрабатываются головной компанией. Для таких холдингов целесообразным является создание централизованного казначейства, акцептующего все платежи дочерних предприятий, благодаря чему не требуется передача финансового бюджета в дочерние подразделения [30]. Важно заметить, что казначейскими функциями могут быть наделены не только специализированные департаменты или центры финансовой ответственности, но и финансисты отделов предприятий.

Происходящие в настоящее время процессы интеграции компаний в различных секторах экономики расширяют масштабы деятельности вновь создаваемых корпоративных объединений. Расширение масштабов корпораций напрямую сопряжено с необходимостью усиления контроля над всеми аспектами деятельности внутри крупных корпоративных структур: производственными, управленческими, финансовыми. Осуществление мероприятий контроля происходит в целях защиты интересов компании и ее собственников от нерационального управления [50, с. 19].

В рамках объединения предприятий (холдингов) увеличивается количество структурных элементов, возрастает необходимость ужесточения и централизации контроля. При этом каждая компания, входящая в корпорацию, не может действовать исключительно в своих целях, поскольку вся деятельность направляется на достижение общего результата корпоративного объединения. Каждая отдельная компания как участник холдинга может сформировать ограниченный

объем финансовых ресурсов и определенно меньший, чем тот, который может быть сформирован в рамках холдинга.

Казначейство, как правило, создается на уровне головной компании. При этом основными функциями казначейства являются: оптимальное распределение финансовых ресурсов внутри корпорации; мониторинг остатков денежных средств дочерних компаний; финансирование деятельности дочерних компаний на основе подготавливаемых заблаговременно заявок; оперативное управление временно свободными денежными средствами; установление приоритета в перечислении средств на счета головной компании в случае превышения нормативов средних остатков денежных средств; контроль за исполнением бюджета головной компании.

В рамках исполнения казначейством одного из основных предназначений казначейской системы – оптимального распределения финансовых ресурсов корпорации – регулируется открытие счетов дочерних компаний и филиалов в банках, и утверждаются нормативы средних остатков средств на их расчетных счетах. Норматив среднего остатка денежных средств устанавливается, исходя из потребности производственных, сбытовых и иных обществ в оборотных средствах.

Под нормативом среднего остатка денежных средств понимается: а) для производственных компаний – это соотношение среднемесячного остатка денежных средств на всех счетах к среднемесячному расходу; б) для сбытовых компаний – это соотношение среднемесячного остатка денежных средств на всех счетах к среднемесячному поступлению.

Вместе с тем дочерние общества периодически обязаны предоставлять информацию о состоянии остатков денежных средств на счетах. На основе этих данных казначейство проводит мониторинг текущего значения норматива среднего остатка. Настоящий контроль норматива среднего остатка осуществляется в целях получения информации об увеличении либо сокращении масштабов деятельности дочерних обществ, и, как следствие, необходимости увеличения или сокращения объемов финансирования.

При нарушении установленных нормативов среднего остатка структурные подразделения, курирующие деятельность дочерних обществ, обращаются в казначейство с предложениями по направлениям использования денежных остатков. При этом устанавливается приоритет перевода временно свободных денежных средств на счета головной компании.

При осуществлении мониторинга остатков денежных средств оценивается возможность использования временно свободных денежных средств други-

ми предприятиями холдинга. Если перевод остатков средств на счета головной компании нецелесообразен или невозможен, тогда дочерние общества вправе размещать свободные средства в срочные процентные депозитные вклады в согласованных банках.

Для согласования банка и санкционирования договоров банковского счета или депозитного договора, дочернее общество направляет в казначейство запрос с приложением информации о деятельности банка за последний отчетный период (отчетность банка).

После рассмотрения документов казначейство выносит резолюцию о направлениях сотрудничества с банком:

- а) банк согласован на весь комплекс услуг;
- б) банк согласован на выполнение только определенного перечня услуг;
- в) определение необходимых условий для согласования банка;
- г) банк не согласован.

Процедура согласования банка для обслуживания структурных подразделений корпорации на основе анализа отчетности и предлагаемых условий имеет своей целью прежде всего наличие прозрачности в движении финансовых потоков внутри всего холдинга. Кроме того, эта процедура способствует снижению финансовых рисков, оптимальному распределению оказываемых банковских услуг дочерним компаниям и корпорации в целом, так как у каждого коммерческого банка существует перечень оказываемых им услуг, на основе которого банк можно назвать «универсальным» (выполняющим все услуги) либо «специализированным» (выполнение какой-либо отдельной услуги).

Также при согласовании банка на обслуживание дочернего общества и проведения депозитных операций для дочерних обществ устанавливается ограничение на суммарные обязательства обслуживающего банка перед дочерним обществом и филиалом – лимит. Лимит устанавливается и регулируется казначейством для каждого банка, обслуживающего дочернее общество в рамках кредитных лимитов на контрагентов, включенных в кредитный лист головной компании холдинга.

Анализ показывает, что данные меры принимаются, во-первых, в рамках политики снижения финансового риска, во-вторых, для управления ликвидностью, поскольку здесь происходит оптимальное распределение наиболее ликвидных финансовых ресурсов, а также при реализации политики управления остатками свободных средств на счетах. Регламентом может быть установлен порядок взаимодействия головной компании с дочерними обществами: заготовительными, перерабатывающими и сбытовыми. Здесь основной задачей го-

ловной компании по отношению к дочерним обществам является обеспечение своевременного финансирования, проведение ими своевременных расчетов по своим обязательствам и оптимизация остатков денежных средств на их счетах в банках.

Финансирование дочерних обществ осуществляется головной компанией на основании утверждаемого текущего месячного финансового плана головной компании, определяющего понедельное финансирование дочерних обществ на предстоящий месяц.

В рамках текущей недели дочернее общество самостоятельно определяет суммы и даты перечисления денежных средств от головной компании, заблаговременно направляя запрос в Казначейство до дня предполагаемого платежа с указанием банка, суммы, даты перечисления и целевого направления расходования денежных средств (рис. 1).

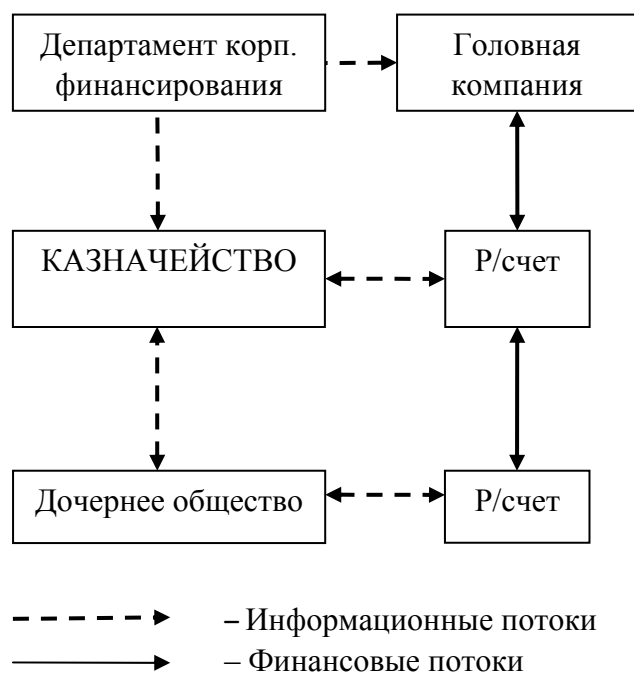


Рис. 1. Направленность финансовых и информационных потоков корпоративного казначейства

Казначейство осуществляет финансирование в адрес дочернего общества в соответствии с полученными запросами, и вправе корректировать даты осуществления платежей, исходя из состояния денежных ресурсов головной компании и состояния денежных остатков на счетах дочернего общества.

Также в рамках проведения финансирования дочерних обществ головная компания и казначейство не могут осуществлять платежи за дочерние общества, поскольку проведение финансово-хозяйственных операций связано с возникновением обязательств по уплате налогов. Тогда как прекращение налогового обязательства уплатой налогов и сборов за третьих лиц невозможна; налогоплательщик обязан сам исполнить налоговые обязательства.

Казначейство корпорации осуществляет ежедневный контроль соблюдения установленных лимитов на обслуживающие банки в соответствии с отчетами дочерних обществ о входящих остатках денежных средств (обязательствах банков перед дочерними обществами) на всех счетах (с разбивкой по банкам).

Если в ближайшей перспективе планируется превышение установленных лимитов (например, в случае накопления денежных ресурсов на счете для проведения крупных платежей и т. д.) дочернее общество уведомляет казначейство о причинах и согласовании возможного превышения. В случае согласования превышение лимита может быть покрыто за счет собственного лимита казначейства или за счет временно свободных лимитов других дочерних обществ.

Как свидетельствует практика, в процессе деятельности дочерних обществ возникают ситуации, когда поступают денежные средства, не предусмотренные в его текущем финансовом плане, либо предусмотренные, но поступившие раньше планируемого срока, либо происходят временные сдвиги в финансировании каких-либо операций, либо это финансирование не происходит вовсе. В этом случае дочернее общество вносит в текущий финансовый план корректировки, а казначейство вправе скорректировать ежедневный график финансирования. Данная ситуация влияет на остаток средств на счете дочернего общества, его норматив и качество планирования деятельности дочернего общества. Также вносятся корректировки в исполнение бюджета дочерних компаний с установлением причин возникших отклонений.

В условиях финансирования деятельности дочерних компаний холдинга головная компания предусматривает возможность использования векселей в расчетах.

Регламентом может быть определен порядок взаимоотношений головной компании с дочерними обществами в процессе вексельного обращения. При этом основной задачей головной компании по отношению к дочерним обществам в рамках отношений, связанных с осуществлением вексельных расчетов, является своевременное обеспечение векселями дочерних обществ для проведения ими своевременных расчетов по своим обязательствам перед контрагентами. В рамках проведения вексельных операций дочерним обществам запре-

щается приобретение векселей третьих лиц с целью размещения временно свободных денежных средств.

При использовании векселей, как средства расчетов дочерних компаний с контрагентами, на лицо выполнение головной компанией своих целей по обеспечению финансирования деятельности дочерних обществ. В этом случае происходит переуступка прав требования долга дочерних компаний контрагентом у головной компании. При этом часть кредиторской задолженности формируется посредством использования коммерческого кредита. Одним из вопросов являются оговорки контрактов, которых контрагенты могут выразить нежелание сотрудничать на условиях коммерческого кредита, но в условиях надежности самой корпорации и политики соблюдения финансовой дисциплины. Такие случаи являются скорее исключением из правил.

Необходимо отметить, что все приведенные выше меры направлены на оптимизацию управления средствами холдинга, это является основным предназначением системы казначейского исполнения. Так, посредством внедрения казначейских технологий минимизируется нецелевое и неэффективное использование средств в рамках формирования заявок на финансирование, мониторинга за остатками средств, выбором и согласованием банков, установлением лимитов на обслуживающие банки.

Необходимо отметить, что в рамках холдинга казначейством осуществляется контроль входящих и исходящих финансовых потоков, поскольку на основе этих данных получается информация о деятельности дочерних компаний в разрезе центров ответственности. Так, сбытовые дочерние компании являются центрами формирования прибыли и, соответственно, генерируют большие входящие финансовые потоки, нежели компании производственного назначения. В соответствии с этим, управляющей компанией контролируются соотношения денежных потоков дочерних обществ, объемы финансовых ресурсов перераспределяются в целях увеличения эффективности деятельности всех элементов корпоративного объединения [50, с. 19].

Основной задачей управления финансовыми потоками является координация реально работающих и узкоспециализированных элементов системы. Для исполнения цели бездефицитного исполнения бюджета необходимо координировать такие блоки финансового управления, как блок составления бюджета по доходам и расходам, блок получения доходов, блок осуществления расходов.

Построение именно такой иерархической системы финансового управления позволяет разбить глобальную цель – максимально эффективное исполне-

ние бюджета – на ряд подцелей, за каждую из которых отвечает соответствующий элемент системы.

Одним из важных моментов является то, что под действие регламента не попадает такая функция казначейства, как контроль исполнения бюджетов, который осуществляется на одном из важнейших этапов бюджетного процесса:

- составление и рассмотрение бюджетов в рамках годовой рабочей программы и среднесрочного плана развития;
- утверждение проектов бюджетов к исполнению;
- исполнение бюджетов;
- отчет об исполнении бюджетов, анализ отклонений и их причин.

В рамках исполнения принятых бюджетов происходит получение запланированных доходов и осуществление необходимых расходов для предприятий холдинга. При этом основная доля доходов приходится на поступления от сбытовых дочерних компаний, а наибольшую часть расходов осуществляют производственные компании.

Контроль над исполнением бюджета корпорации осуществляется в условиях выполнения казначейства третьей функции, а именно: финансирование деятельности на основе заявок. При этом на уровне дочерних обществ возможно создание отделений казначейства центрального уровня, либо организация функционирования собственных казначейств. Эти структурные элементы также выполняют функцию контроля над исполнением бюджета соответствующего корпоративного уровня, и работают аналогично схеме, принятой в системе государственных финансов.

В том случае, когда казначейство на уровне головной компании занимается контролем исполнения бюджета только самой головной компании, можно рассматривать как первый уровень, (первый уровень). В тоже время, контроль над исполнением бюджетов дочерних обществ (второй уровень) осуществляется структурными подразделениями корпорации, курирующими деятельность дочерних компаний либо казначействами дочерних компаний, то такая организация корпоративного казначейства не эффективна.

Если определять роль и значения корпоративного казначейства для целей контрольных процедур, то надо заметить, что основным его недостатком является узкая область контроля. А именно, основным объектом контроля в данном случае является денежный поток. Считаем, что для обеспечения эффективности финансовых решений реализация исключительно казначейских функций недостаточна. Необходимо обеспечивать контроль за процессами исполнения тех или иных решений, ориентированных на соответствие целям как стратегическим,

так и оперативным. В этой связи предлагаем в рамках компании создать службу контроллинга.

На современном этапе для предприятий актуальной становится не столько задача точного и полного определения себестоимости, сколько предотвращения неоправданных затрат, которых можно было бы избежать. Решению этой задачи во многом способствовало внедрение системы бюджетирования на предприятии.

Система бюджетирования позволяет проводить план-фактный анализ, тем самым, исключает затраты, которые не предусмотрены бюджетом. Учет затрат стал развиваться таким образом, чтобы менеджмент не только определял затраты, но и более полно контролировал использование ресурсов по назначению. Решению данной проблемы стало разделение затрат по центрам ответственности. Это позволило аккумулировать затраты в рамках отдельно взятых центров ответственности, в рамках бизнес-единиц в холдинге и по направлениям деятельности. Для каждого центра ответственности или функционального направления предусмотрено ответственное лицо, топ-менеджер, который несет ответственность за конечные показатели деятельности. Таким образом, учет затрат сосредоточился не на конечном продукте производства, а непосредственно на бизнес-процессе [51].

Постепенно происходит усложнение бизнес-процессов, увеличение всех видов потоков ресурсов (финансовых, денежных и т. д.), что приводит к необходимости создания комплексной системы управления компанией – контроллингу.

Согласно М. К. Санину, контроллинг – это управленческая концепция, которая интегрирует все сферы информационной деятельности организации (финансы и учет, менеджмент и маркетинг) и на основе объективных данных о фактическом положении дел координирует деятельность различных служб для достижения оперативных и стратегических целей организации.

Базовые положения концепции контроллинга: организация представляется как «сложная открытая социально-техническая система», имеющая определенные цели, обязательные фазы контроллинга – постановка проблемы (задачи), поиск альтернатив, оценка, принятие решений, реализация и контроль, с помощью контроллинга обеспечивается интеграция и координация системы планирования и контроля хозяйственной деятельности, контроллинг является своеобразным механизмом саморегулирования организации, обеспечивающим обратную взаимосвязь в контуре управления; при этом интеграционная и объединяющая роль контроллинга состоит не только в интеграции фаз принятия

решений, но и в объединении и координации планов различных функциональных направлений, структурных единиц и проектов, контроллинг выполняет функцию поддержки процесса управления и основными его направлениями являются формирование и совершенствование структуры системы планирования и контроля, разработка методов реализации планово-контрольных расчетов, определение необходимой для процесса управления информации, ее источников и путей получения.

Таким образом, контроллинг может быть определен как целеориентированная система планирования и контроля, обеспечивающая интеграцию, системную организацию и координацию фаз процесса управления, функциональных областей, организационных единиц и проектов организации [51].

С самого начала определение стратегических и тактических целей для предприятия является определяющим фактором в дальнейшем развитии. Для компании крайне важно четко сформулировать цели, задачи, миссии, а также определить набор показателей, по которым собственники будут судить о достижении цели. Кроме того, такие показатели необходимо распределить по уровням организации менеджмента для того, чтобы донести роль и значение каждого звена в бизнес-процессе.

Осуществить все необходимые мероприятия поможет система контроллинга, нацеленная не только на корректный учет затрат и доходов, анализ управленческих решений, но и позволяющий оценить эффективность стратегии компании, построить систему показателей оценки деятельности всей компании, ее подразделений и каждого отдельного сотрудника с учетом всех функциональных стратегий (маркетинговой, финансовой, производственной). Таким образом, стратегии и миссия организации проецируются на все нижестоящие уровни и работники самых нижней уровней понимают, какой вклад они вносят в достижение целей компании, что от них требуется и как оценивается их работа.

Таким образом, контроллинг не означает тотальный контроль, а ведет к тому, что компания становится самоконтролируемой, проблема разрешается на том уровне, где она возникла, вовлечение вышестоящих сотрудников или специалистов других подразделений происходит только в критических ситуациях.

Как правило, в процессе принятия перечисленных и других решений используются данные управленческого учета, ориентированного на обеспечение менеджеров необходимой информацией. Контроллинг призван проверять информацию на объективность. Управление затратами предполагает наличие [45, с. 101]: информации о местах возникновения, объемах затрат, ответственных лицах, плана, включающего объем необходимых дополнительных финансовых

ресурсов, и расчет расходов, определяющих направление этих ресурсов, перечня мер для оптимизации структуры затрат, а также показателей, характеризующих эффективность управления затратами.

В свою очередь, эффективное управление затратами позволяет: 1) повысить конкурентоспособность продукции за счет более низких издержек и цен; 2) иметь реальную информацию о себестоимости отдельных видов продукции; 3) использовать гибкие подходы к ценообразованию; 4) получать объективные данные для составления бюджета предприятия; 5) осуществить оценку деятельности каждого подразделения предприятия; 6) принимать обоснованные и эффективные управленческие решения.

Организационно-методические основы создания системы контроллинга на предприятии, как правило, включают в себя вопросы организации службы контроллинга, определения ее места в организационной структуре предприятия, анализа информационных потоков и возможных вариантов внедрения контроллинга на предприятии.

Система контроллинга на предприятии включает в себя не только аналитические показатели и выводы. В системе контроллинга присутствует сильная организационная составляющая – люди, которые занимаются контроллингом, потоки информации между подразделениями предприятия и от подчиненных к руководителям [51].

Для эффективной работы и четкого определения ответственности контроллеров на предприятии необходимо создать специальное структурное подразделение – службу контроллинга, которая призвана реализовать следующие функции: методическую (разработка ключевых показателей эффективности, методики планирования, учета, мотивации, контроля):

- во-первых, контрольную функцию, в результате которой обеспечивается достоверность учетной, аналитической и вторичной информации и оценка процессов и последствий принимаемых решений;

- во-вторых, аналитическую функцию, которая позволит обеспечить фиксацию и анализ отклонений, выявление причин, обоснование предложений руководству;

- в-третьих, информационную функцию, предусматривающую информационное обеспечение процесса планирования и корректировки планов, с учетом изменяющихся условий внешней и внутренней среды.

В соответствии с функциями и задачами служба контроллинга дает рекомендации, в части способов и момента планирования разрабатывает методы

планирования и схему сбора и обработки информации, а также оценивает возможность реализации запланированных мероприятий.

Контроль за реализацией планов предполагает разработку методов ведения контроля в зависимости от вида плана; определение места его проведения, объем, способы передачи результатов контроля линейным руководителям, ответственным за выполнение плановых заданий; определение допустимых отклонений контрольных величин.

Для выполнения этих функций служба контроллинга должна иметь возможность получать всю необходимую ей информацию и претворять ее в рекомендации для принятия управленческих решений высшими руководителями предприятия [33, с. 58].

С помощью контроллинга возможно: повысить показатели платежной дисциплины структурных подразделений холдинга, повысить контроль над работой с дебиторской задолженностью, повысить качество управления затратами, расставить правильные приоритеты для бизнес-единиц в холдинге, например, определить оптимальную рентабельности в филиалах и видах бизнеса, избежать дефицита оборотных средств, а также штрафных санкций.

Контроллинг не только формирует систему мероприятий по минимизации затрат, но и стимулирует высший менеджмент постоянно анализировать бизнес-процессы компании.

Следует отметить, что контроллинг выступает в качестве инструмента управления затратами бизнеса и координирует другие сегменты управления предприятием. Он представляет собой совокупность методик, которые направлены на оптимизацию учетной политики и управленческой практики компании. В качестве основной базы анализа и оценки выступают финансовые критерии успешности функционирования компании.

Контроллинг находит широкое применение при прогнозировании ценовых характеристик продукции и услуг, при определении нижних границ интервалов цен и тарифов, при расчете ожидаемых прибылей, налоговых платежей и создаваемых резервов. В зону ответственности контроллинга входит оценка эффективности различных инвестиционных проектов до и в момент их внедрения, а также формирование моделей реализации проектов. Рекомендации, которые предоставляет отдел контроллинга менеджменту компании, незаменимы для оперативного и стратегического управления. Эти рекомендации являются обоснованием для выбора управленческих решений [11, с. 5].

Целенаправленное управление постоянными и переменными затратами, оперативное внесение изменений в их соотношения при постоянно меняющихся условиях бизнес среды позволит увеличить прибыль бизнес-единицы.

В связи с этим особую актуальность принимает внедрение и использование в процесс управления финансами компании комплексной системы, которая позволила бы проверять бизнес-процессы на предмет эффективности и соответствия поставленным целям компании. Таковым может стать контроллинг, который при прозрачности управленческого учета и бюджетирования значительно позволит повысить результативность многих финансовых решений менеджмента компаний.

При управлении переменными затратами основным приоритетом должно быть обеспечение постоянной их экономии, так как между суммой этих затрат и объемом производства и продаж существует прямо пропорциональная зависимость. До преодоления порога рентабельности экономия переменных затрат ведет к росту маржинального дохода и способствует быстрее преодолеть точку безубыточности, после преодоления порога рентабельности сумма экономии переменных затрат будет обеспечивать прирост прибыли предприятия более быстрыми темпами. К возможным резервам снижения переменных затрат можно отнести сокращение численности работников основного и вспомогательных производств за счет увеличения производительности труда оставшихся работников; сокращение остатков сырья, материалов и готовой продукции на складах в периоды неблагоприятной рыночной ситуации; обеспечение выгодных для бизнес-единиц условий поставки сырья и материалов.

Если рассмотреть роль контроллинга на примере торгового дома, который состоит в холдинговой структуре, то зачастую одной из особенностей является то, что продукция закупается по трансфертным ценам холдинга, которые рассчитываются на уровне управляющей компании и воздействовать на эти цены торговый дом не может. Поэтому актуальным становится вопрос оптимизации постоянных расходов и переменных расходов логистики.

К переменным расходам логистики, например, относят: транспортные расходы входящей и исходящей логистики, заработная плата работников склада, расходы на тару и упаковку и технологические потери сбыта.

За выбор транспортной компании, осуществляющей межфилиальные перемещения товара, отвечает управляющая компания холдинга, поэтому влиять на тарифы по межфилиальной логистике торговый дом не может. Остается рассчитывать оптимальную загрузженность транспортных средств и количество рейсов.

Транспортные компании, осуществляющие доставку до покупателя со склада готовой продукции, каждая бизнес-единица выбирает самостоятельно, через проведение конкурса. Для того чтобы договорные цены были на уровне рыночных цен, необходимо постоянно осуществлять мониторинг рынка. Предприятия, как правило, рассматривают предложения других компаний в период формирования годового бюджета. В том случае, если управляющая компания согласовывает тарифы, подписывают договор на предстоящий год. После окончательного утверждения бюджета транспортные компании, как правило, не меняют.

Под технологическими потерями сбыта подразумевают естественную убыль, например, норму усушки при транспортировке товара. Объемы технологических потерь обычно зависят от качества производства.

В статью «Тара, упаковка» входят расходы на гофротару. Данные расходы зависят от объема отгрузки и от цены на гофротару. Применяя опыт компаний на рынке, можно внедрить оборотную тару, т. е. вместо гофротары, которая является одноразовой, отгружать покупателям продукцию в пластиковых ящиках. И учитывать последние, как оборотную тару.

Под оборотной тарой или логистическими товарами многократного использования подразумеваются все виды транспортировочных средств, которые используются для перевозки и транспортировки товаров при движении по цепочке поставок: это разнообразные виды контейнеров, паллет, поддонов, стеллажей, ящиков и тележек. Все они – предметы многократного использования и обращаются в цепочках поставок до тех пор, пока не выйдут из строя.

Оборотная тара (пластиковые ящики), в которой поставляется Товар, является возвратной и передается покупателю по залоговой цене, указанной в товарной накладной.

Торговый дом (поставщик) устанавливает клиенту лимит оборотной тары. Лимит устанавливается и изменяется поставщиком в одностороннем порядке, путем направления клиенту уведомления посредством факсимильной связи, электронной почты, либо нарочным способом. Изменение лимита происходит ежемесячно.

Клиент обязуется не превышать установленный ему лимит оборотной тары. В случае превышения установленного лимита, товар поставляется в адрес клиента в гофротаре по цене, указанной в товарной накладной. Подписание клиентом товарной накладной подтверждает согласие последнего с количеством и ценой гофротары. Расчет за поставленную гофротару должен быть произведен клиентом в те же сроки, что и расчет за полученный товар.

Однако при работе с оборотной тарой предприятия зачастую сталкиваются с рядом проблем, одной из главных является трудность в отслеживании самой тары, что в итоге негативно отражается на работе предприятия. Необходимы дополнительные трудозатраты, а также дополнительные расходы для обслуживания данного бизнес-процесса.

Из опыта компаний аналогов следует, что возможны ежегодные потери на уровне от 3 до 9 %, поломки, объем которых может достигать 9 %, компенсация указанных потерь может привести к еще большим расходам. Для решения этих проблем компании вкладывают дополнительные средства в логистику и наем соответствующего персонала для управления данным бизнес-процессом. Нужно оценить возможные риски и на основе рекомендаций отдела контроллинга принять решение относительно оптимизации затрат на тару.

При управлении постоянными затратами следует иметь в виду, что высокий их уровень в большей мере определяется видом деятельности. Например, на промышленных предприятиях, где фондовооруженность достаточно высока, доля амортизации в структуре затрат может иметь значительный вес. На рассматриваемом предприятии доля амортизации незначительна, так как основная доля имущества находится на балансе проектного центра, т. е. бизнес-единицы которая осуществляет инвестиционный проект по строительству склада. После завершения инвестиционного проекта, все имущество перейдет на управленческий баланс торгового дома. Однако, несмотря на эти объективные ограничители, на каждом предприятии имеется достаточно возможностей для снижения суммы постоянных затрат.

Например, таким резервом может служить сокращение расходов на управление при неблагоприятной рыночной ситуации; продажа части неиспользуемого оборудования с целью снижения суммы амортизационных отчислений; возможное использование краткосрочных и долгосрочных форм лизинга оборудования вместо приобретения в собственность.

2. ПРИМЕНЕНИЕ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ В СТРУКТУРИРОВАННЫХ КОМПАНИЯХ

2.1. Особенности бюджетирования в рамках диверсифицированной компании

Проектный комплекс компании (ПК) можно рассматривать как отдельную бизнес-единицу деятельности, которой дифференцирована по шести направлениям. Для эффективного управления деятельностью каждого из департаментов и проектного комплекса в целом необходимо внедрить систему бюджетирования.

Основной целью системы бюджетирования является организация эффективного процесса управления деятельностью ПК посредством планирования, контроля и анализа финансово-экономических показателей (доходы, расходы, поступления, выплаты, инвестиции).

Ответственными за выполнение планов и бюджетов, являются руководители соответствующих подразделений – центров ответственности. Состав контрольных показателей, закрепленных за каждым из центров ответственности, определяется принятым в ПК Положением об экономическом планировании.

Следующий этап в построении системы бюджетирования – это формирование финансовой структуры. Финансовая структура является основой системы бюджетирования, одной из самых важных его составляющих, от которой значительной степени зависит успешность функционирования всей системы.

Финансовая структура создается для управления процессом достижения целей, через нее предприятие осуществляет руководство ЦФО. Она является своего рода «комбинацией» оргструктуры и ответственности за результаты деятельности. Следовательно, ее базой служит организационная структура, которая претерпевает следующие преобразования. Каждое подразделение «диагностируется» по критерию финансовой ответственности, т. е. по виду финансового показателя (доход, расход, маржинальный доход, прибыль), которые они способны контролировать в процессе своей деятельности, и им присваивается статус соответствующего ЦФО; финансовая структура выстраивается из ЦФО, которые, подобно подразделениям в оргструктуре, увязываются в определенную иерархию.

Самый верхний уровень в финансовой структуре – это центр инвестиций. Это либо предприятие, либо головная компания многоуровневой корпорации. В него входят все остальные центры. Сначала (на втором уровне) это будут цен-

тры прибыли. Если предприятие существует в одном лице, то становится центром прибыли самому себе, если мы имеем группу предприятий, которые входят в холдинг, то каждое из них тоже становится центром прибыли.

Каждый центр прибыли должен иметь свой центр дохода и центр затрат или включать в себя центры маржинального дохода (ЦМД).

Центр инвестиций является вершиной любой финансовой структуры. Центр инвестиций имеет право управлять не только оборотным капиталом, но и внеоборотными активами. Это означает, что этот центр может осуществлять инвестиции и дезинвестиции. В этом случае центр инвестиций обязан обеспечить эффективное использование этих инвестиций, что предполагает ответственность за рентабельность всех активов.

Предлагается выделять центры прибыли второго уровня. Компания в целом состоит из двух комплексов, в каждом из которых осуществляется несколько направлений деятельности. Эти комплексы можно рассматривать как отдельные бизнес-единицы, которые являются центрами прибыли второго уровня. Центры прибыли отвечают перед руководством за сумму полученной прибыли. Они контролируют и доходную, и расходную сторону своей деятельности.

Целесообразно выделять центры затрат двух уровней. Центр затрат первого уровня – это штабная группа. Штабная группа включает в себя финансово-экономическую службу, бухгалтерию общества, юридическую службу, службу по управлению персоналом и другие службы, т. е. затраты, формируемые этим центром затрат, относятся ко всему предприятию, т. е. и к строительному, и к проектному комплексу. Центры затрат второго уровня – это центры затрат в отдельных комплексах.

Проектный комплекс можно рассматривать как отдельную бизнес-единицу. В финансовой структуре проектного комплекса можно выделить центры маржинального дохода, центр дохода, центры затрат. Центры совпадают с подразделениями, выделенными в организационной структуре, за исключением службы маркетинга (СМ).

В составе проектного комплекса выделены шесть направлений деятельности, соответственно в организационной структуре выделено шесть департаментов. Анализ показывает, что каждый из этих департаментов является центром маржинального дохода. Центры маржинального дохода несут ответственность за величину получаемого маржинального дохода. Такие центры создаются на тех предприятиях, где подразделения являются по сути бизнес-направлениями. Тем самым они контролируют доходы и расходы своего направления и могут отвечать за эффективность своей деятельности. Мерой эф-

фактивности служат уже не доходы и затраты направления по отдельности, а разница между ними.

На базе службы маркетинга целесообразно выделить два центра – центр дохода и центр затрат. Центр дохода отвечает за доход, который он приносит фирме в ходе своей деятельности. Центр затрат на базе службы маркетинга отвечает за величину затрат, формируемую этой службой. Служба маркетинга занимается анализом внешней среды, способна дать оценку долгосрочной и среднесрочной перспективам изменения конъюнктуры рынка и оценить влияние этих изменений на объем продаж компании, но, главное, обслуживает процесс участия в торгах, т. е. непосредственно влияет на количество объектов и сумму доходов.

Центры затрат образует подразделения, которые для выполнения своих функциональных обязанностей потребляют различные ресурсы и таким образом влияют на затраты. Центрами затрат в проектном комплексе являются все обслуживающие подразделения.

Следующий этап в построении системы бюджетирования – это создание бюджетной модели компании. В проектном комплексе анализируемого предприятия составляется два бюджета: бюджет доходов и расходов и бюджет движения денежных средств.

Бюджет доходов и расходов отражает формирование экономических результатов деятельности предприятия. Цель его составления – управление экономическими результатами деятельности предприятия, т. е. прибылью и рентабельностью. Он показывает: суммарные и детализированные доходы компании, суммарные и детализированные расходы компании.

На основе этих данных возможно: спланировать и определить по факту значение каждого источника доходов для общей суммы, как доходов, так и прибыли, а также выявить статьи расходов, на которые имеет смысл влиять с целью улучшения финансовых результатов.

Структура бюджета доходов и расходов позволяет качественно спланировать и учесть весь процесс формирования финансовых результатов деятельности компании.

Бюджет доходов и расходов предполагает последовательное, шаг за шагом, вычитание из валовых финансовых результатов (выручка, маржинальный доход) соответствующие расходные статьи. Тогда по результатам этого вычитания на каждом шаге формируются «очищенные» от определенной части расходов финансовые результаты.

Бюджет движения денежных средств (БДДС) отражает движение денежных средств (денежные потоки) по всем деятельности.

Этот бюджет является обязательным инструментом управления денежными потоками предприятия. С его помощью планируются, учитываются и анализируются: объемы конкретных выплат и поступлений, даты совершения платежей и поступлений денежных средств, направленность денежных потоков, обороты денежных средств за период, что необходимо для оценки потребности в дополнительном финансировании и остатка денежных средств.

Как известно, генеральный бюджет предприятия представляет собой пакет документов (планов и бюджетов), предоставляемых руководству. Конечной целью формирования генерального бюджета является получение прогнозных финансовых отчетов (бюджета доходов и расходов, бюджета движения денежных средств и бюджетного баланса), которые в совокупности дают полное представление о планируемых результатах деятельности предприятия и ожидаемых изменениях его финансового состояния по завершении бюджетного периода.

Генеральный бюджет составляется на год с разбивкой по месяцам. Его формирование направлено на трансформацию контрольных показателей стратегической программы развития для обеспечения взаимосвязи с контуром оперативного (ежемесячного) планирования.

В состав генерального бюджета входят операционный, инвестиционный и финансовый бюджеты.

Операционный бюджет включает в себя следующие бюджеты:

- бюджет реализации и объема ПИР;
- бюджет трудовых затрат;
- бюджет прямых затрат;
- бюджет накладных затрат;
- бюджет перераспределения накладных затрат;
- бюджет поступления денежной наличности;
- бюджет управленческих затрат;
- бюджет себестоимости;
- бюджет расходов и доходов.

Бюджет реализации в денежном выражении отражает планируемые доходы от продаж услуг на бюджетный период по департаментам. Данный бюджет формируется на основе предоставляемых департаментами данных о валовых ПИР, сформированных на основе согласованных графиков и прогноза реализации. Цель формирования этого бюджета состоит в обеспечении руководителей детальной информацией о доходах, которые планируется полу-

чить в течение бюджетного периода от продаж услуг тем или иным структурным подразделением.

Ответственными за предоставляемую информацию для формирования данного бюджета являются руководители ЦФО, занимающиеся реализацией соответствующих услуг.

Бюджет трудовых затрат включает в себя информацию о планируемых расходах на оплату труда, в группировке по департаментам. Цель формирования бюджета расходов на оплату труда – обеспечение руководителей предприятия детальной информацией о расходах на оплату труда, другим видам выплат, относящихся к фонду оплаты труда и оптимизация соответствующих расходов, а также выявление потребности в денежных средствах для оплаты соответствующих расходов.

Бюджет прямых затрат включает в себя информацию о планируемых затратах департаментов. Бюджет накладных затрат включает в себя информацию о планируемых затратах служб.

Формируются бюджеты прямых и накладных затрат с целью обеспечения руководителей предприятия детальной информацией о затратах, оптимизации соответствующих расходов, а также выявления потребности в денежных средствах для оплаты соответствующих расходов.

С целью определения итогового результата деятельности предприятий, входящих в компанию, используется система полного распределения накладных расходов на департаменты компании.

В табл. 3 показано, какие группы затрат на какие подразделения распределяются и что используется в качестве базы для распределения.

План дебиторской задолженности формируется на основании плана продаж в денежном выражении и отражает кредитную политику компании, проводимую по отношению к покупателям.

Основная цель составления плана дебиторской задолженности – это обеспечение контроля над дебиторской задолженностью и возможности адекватно прогнозировать поступление денежных средств от операционной деятельности.

План авансов полученных формируется на основании плана продаж в денежном выражении и отражает кредитную и налоговую политику компании.

Основная цель составления плана авансов полученных – контроль над кредиторской задолженностью компании перед покупателями и обеспечение возможности адекватно прогнозировать поступление денежных средств от операционной деятельности.

Система распределения накладных расходов в проектном комплексе

Затраты	База перераспределения
1. Бюджет управленческих затрат	
1.1. Управленческие затраты в том числе:	
Материальные расходы	Объем ПИР
Представительские расходы	Численность
Информационно-консультационные затраты	Объем ПИР
Подписка на периодические издания	Объем ПИР
Содержание зданий	Площадь
1.2. Инвестиционные затраты	
Приобретение амортизируемого имущества	Численность
Повышение квалификации	Численность
Модернизация КС	Количество оборудования
3. Бюджет перераспределения накладных затрат	
Накладные затраты (затраты служб), в том числе:	
АУП, прямые	Численность
ОТЭКС	Количество АРМ
Затраты всех остальных служб	Объем ПИР
3. Бюджет налогов	
Налоги (за исключением НДС и отчислений на соц. нужды)	
Налог на имущество	Объем ПИР
Земельный налог	Площадь
Сбор за загрязнение окружающей среды	Объем ПИР
Транспортный налог	Количество транспортных средств

Бюджет управленческих расходов отражает затраты необходимые для нормального функционирования компании, но не связанные напрямую с процессом реализации товаров и услуг в детализации по центрам ответственности.

Цель разработки бюджета – оптимизация соответствующих затрат и выявление потребности в денежных средствах для их оплаты.

Бюджет себестоимости отражает себестоимость услуг в разрезе департаментов. Цель разработки бюджета – обеспечение руководителей предприятия детальной информацией о величине всех затрат, формирующих себестоимость.

Инвестиционный бюджет включает: бюджет инвестиционных затрат департаментов, бюджет инвестиционных затрат служб и бюджет инвестиционных затрат представительств. Цель формирования инвестиционных бюджетов состоит в определении потребности в инвестициях и капитальных вложениях по различным направлениям в увязке со стратегическими планами развития компании.

Бюджет поступления денежной наличности включает планы дебиторской задолженности и авансов полученных.

Кроме основных групп бюджетов (операционные, инвестиционные, финансовые) стоит выделить и прочие бюджеты.

К прочим бюджетам можно отнести: налоговый бюджет, бюджет прочих доходов, бюджет прочих расходов, бюджет движения кредиторской задолженности, бюджет расходов ОАО, учитываемых в ПК, бюджет долгосрочных и краткосрочных обязательств (ДО, КО).

Налоговый бюджет представляет собой документ, в котором представлена информация о планируемом начислении налогов.

Цель формирования бюджета налогов заключается в предоставлении руководству компании информации о планируемых объемах налоговых платежей и предотвращение штрафных санкций со стороны налоговых органов.

Основная цель бюджета прочих доходов – отражение финансового результата от реализации основных средств, нематериальных активов компании и прочих доходов, не связанных с основной (операционной) деятельностью компании.

Бюджет прочих операционных расходов отражает расходы, связанные с операционной деятельностью компании и не отраженные в других планах расходов в детализации по департаментам. Целью разработки бюджета прочих операционных расходов является оптимизация соответствующих затрат и выявление потребности в денежных средствах для их оплаты.

Бюджет движения кредиторской задолженности включает в себя план кредиторской задолженности и авансов выданных. План кредиторской задолженности отражает кредитную политику, проводимую поставщиками по отношению к компании. Основная цель составления плана кредиторской задолженности заключается в осуществлении контроля над кредиторской задолженностью и обеспечение возможности адекватно прогнозировать отток денежных средств от операционной деятельности.

План авансов выданных отражает кредитную политику, проводимую поставщиками по отношению к компании. Основная цель составления плана авансов выданных поставщикам – контроль над дебиторской задолженностью поставщиков перед компанией и обеспечение возможности адекватно прогнозировать отток денежных средств от операционной деятельности.

Бюджет ДО, КО представляет данные о планируемых выплатах, связанных с привлечением и погашением кредитов, начислением и выплатой соответствующих процентов. Цель формирования – управление структурой и стоимо-

стью капитала, привлекаемого извне для финансирования деятельности компании и ликвидации кассовых разрывов

Финансовый бюджет обеспечивает согласование всех планов и бюджетов. Он обеспечивает управление структурой капитала и объединяет три прогнозных финансовых отчета, каждый из которых также является бюджетом: прогнозный отчет о прибылях и убытках, бюджет движения денежных средств и бюджетный баланс.

Прогнозный отчет о прибылях и убытках предназначен для сопоставления всех доходов и расходов предприятия за бюджетный период с выделением наиболее важных (критичных) статей расходов и источников доходов. Основная задача данного бюджета – показать руководству компании эффективность ее хозяйственной деятельности на предстоящий период.

На этапе формирования производится согласование всех операционных и прочих планов и бюджетов с целью обеспечения целевых значений валовой, операционной и чистой прибыли. По результатам данного этапа вносятся корректировки в соответствующие бюджеты и уточняются связанные с ними контрольные показатели.

Бюджет движения денежных средств – это прогноз потоков наличных средств фирмы на определенный период. Он показывает момент и объем ожидаемых поступлений и выплат денежных средств за отчетный период, отдельно по операционной, инвестиционной и финансовой деятельности.

БДДС служит инструментом для управления денежными средствами с целью поддержания необходимого уровня платежеспособности Компании и недопущения, как дефицита денежных средств (кассового разрыва), так и накопления избытка ликвидности.

Бюджетный баланс (ББ) позволяет спланировать изменения в активах и пассивах компании, оценить планируемые изменения финансового состояния предприятия на конец бюджетного периода и выразить их в виде финансовых показателей: ликвидности, эффективности, финансовой устойчивости.

ББ характеризует финансовое состояние ПК на конкретную дату и показывает, какими средствами финансирования обладает компания, и как используются данные средства.

На предприятии также необходимо разработать порядок контроля и анализа исполнения бюджетов. Каждый ЦФО составляет соответствующие бюджеты (табл. 4).

Центры ответственности проектного комплекса

Отдел	Тип ЦО	Составляемые бюджеты
СМ (служба маркетинга)	Центр дохода и центр затрат	Бюджет накладных затрат, план валового объема ПИР
Департаменты	ЦМД	Бюджет ПИР, Бюджет прямых затрат, Бюджет инвестиционных затрат
Службы, в том числе	Центры затрат	Бюджет накладных затрат, Бюджет инвестиционных затрат
ППО (экономическая группа)		Сводный бюджет прямых, накладных, инвестиционных затрат, БДДС, Бюджет реализации, Бюджет поступления денежной наличности, Бюджет перераспределения накладных затрат, Бюджет трудовых затрат, Бюджет налогов, Прогнозная форма 1, прогнозная форма 2, Бюджет КЗ, ДО, КО, бюджет себестоимости

Проанализируем бюджеты, составляемые в проектном комплексе. Сводный бюджет расходов представлен в табл. 5.

Расходы делят на две группы: производственные и инвестиционные. Каждая из этих групп делится на подгруппы, которые в свою очередь также конкретизируются.

Доли основных групп иллюстрируют диаграммы (рис. 2, 3).



Рис. 2. Основные группы расходов проектного комплекса (план)



Рис. 3. Основные группы расходов проектного комплекса (факт)

Анализ табл. 3 показывает, что планируемая величина расходов в 2010 г. не была достигнута. Если разница в исполнении производственных расходов незначительна (в относительном выражении – это всего лишь 1 %), то разрыв между запланированной и фактической величиной расходов на инвестицион-

ные цели представляет 17 659 тыс. р., т. е. исполнены только на 65 %. Соответственно нарушается запланированное соотношение этих расходов. Так, если по плану доля инвестиционных расходов должна была составить 11 % в общей доле расходов, то по факту составила лишь 8 %.

Основная доля затрат проектного комплекса приходится на департаменты (табл. 4) – более 80 %, около 1 % приходится на представительства, а остальная часть расходов – на обслуживающие деятельность департаментов службы.

Доли планируемых производственных и инвестиционных затрат департаментов составляли 87 и 80 % соответственно, а служб – 12 и 19 % соответственно. Но фактически на инвестиционные цели департаментов было направлено не 7 913 тыс. р., что на 32 863 тыс. р. меньше запланированной величины. Инвестиционные расходы служб, напротив, превысили запланированную величину на 15 331 тыс. р. Соответственно фактически доля департаментов в инвестиционных расходах составила 23,86 %, а обслуживающих их служб – 75 %. Расхождения между запланированными и фактическими расходами представительств незначительны.

Проанализируем исполнение расходов в разрезе подразделений проектного комплекса (табл. 5).

Таблица 5

Расходы проектного комплекса, в тыс. р.

Статьи расходов ПК	2010 г.			
	план	факт	абсолютное отклонение	относительное отклонение, %
Производные расходы	394 106	388 265	–5 841	99
Фонд оплаты труда	152 755	160 895	8 140	105
Оплата больничных листов	240	0	–240	0
Отчисления на социальные нужды	39 715	41 833	2 118	105
Услуги по ПИР	27 271	42 737	15 466	157
Командировочные расходы	19 228	28 994	9 766	151
Полевые расходы	7 166	916	–6 250	13
Содержание партий	870	0	–870	0
Расходы по АТП	28 445	4 435	–24 010	16
Охрана труда	2 267	420	–1 847	19
Расходы по внешнему транспорту	7 573	417	–7 156	6
Материальные расходы	12 091	10 854	–1 237	90
Материальные ценности до 10 тыс. р.	1 942	2 507	565	129
Арендные платежи	3 430	493	–2 937	14
Субподряд юр. лица	61 470	82 448	20 978	134
Телефон, интернет, почта	4 279	6 791	2 512	159

Статьи расходов ПК	2010 г.			
	план	факт	абсолютное отклонение	относительное отклонение, %
Аудитуслуги, лицензирование	62	0	-62	0
Представительские расходы	642	58	-584	9
Страхование ответственности ПИР	450	599	149	133
Информационно-консультационные услуги (семинары)	3 208	79	-3 129	2
Повышение квалификации	64	1 307	1 243	2 043
Подписка на периодические издания	0	709	709	
Прочие расходы	20 531	869	-19 662	4
Содержание зданий	407	905	498	222
Инвестиционные расходы	50 828	33 169	-17 659	65
Приобретение амортизация имущества	45 415	26 704	-18 711	59
Повышение квалификации	50	41	-9	82
Модернизация КС Cisco (лизинг)	5 363	6 424	1 061	120
Всего расходов	444 934	421 435	-23 499	95

На обеспечение деятельности департаментов и представительств было израсходовано меньше, чем планировалось. Исполнение по расходам составило 83,5 и 95,7 % соответственно. Расходы служб вместо 55 711 тыс. р. составили 95 880 тыс. р., что превышает запланированную величину на 75 %. Исполнение по каждой статье расходов департаментов, служб и филиалов представлено в табл. 5.

Рассмотрим структуру БДДС (см. прил. 1). В БДДС ПК отражается доходная и расходная часть (табл. 6). Доходная часть представлена только доходами, получаемые от операционной деятельности, а расходная часть – расходами по операционной и инвестиционной части.

Анализ показывает, что денежные потоки по финансовой деятельности в этом бюджете не отражаются. Это происходит потому, что проектный комплекс является лишь отдельной бизнес-единицей и представляет собой ЦФО, деятельность которого не предполагает формирование доходов от инвестиционной деятельности и не контролирует положительные потоки по финансовой деятельности. Можно отметить, что не во все периоды доходы от операционной деятельности могли покрыть расходы по операционной и инвестиционной деятельности.

Как свидетельствуют данные табл. 5, наибольший разрыв между поступлениями от операционной деятельностью и расходами наблюдается в первые два месяца, что можно объяснить сезонностью деятельности департаментов, на

которые приходится наибольшая доля выручки. Но на протяжении всего периода положительный поток превышает отрицательный, и к концу периода остаток денежных средств составляет 318 181 тыс. р., что на 250 929 тыс. р. превышает остаток на конец периода. Такой значительный запас денежных средств гарантирует покрытие кассовых разрывов в начале следующего периода.

Из получаемого дохода последовательно вычитаются следующие группы затрат: прямые затраты, затраты ПК в ШГ, накладные затраты, прочие и затраты на техпереворужение. Таким образом, на каждом этапе формируется определенный вид дохода.

Агрегированный бюджет доходов и расходов представлен в табл. 6.

Из получаемого дохода последовательно вычитаются следующие группы затрат: прямые затраты, затраты ПК в ШГ, накладные затраты, прочие и затраты на техпереворужение. Таким образом, на каждом этапе формируется определенный вид дохода.

В настоящее время в проектном комплексе существует несколько проблем при формировании бюджетов.

Таблица 6

Агрегированный бюджет доходов и расходов проектного комплекса, в тыс. р.

Наименование	2010 г.
Реализация всего,	552 307
Прямые затраты проектного комплекса	295 893
Итого доход от деятельности	256 413
Затраты проектного комплекса в составе штабной группы	16 794
Собственный доход от бизнеса	239 620
Накладные затраты проектного комплекса	53 923
Контрольный доход от проектного комплекса	185 697
Прочие выплаты	4 035
Доход от проектного комплекса в распоряжении ОАО	181 662
Затраты на перевооружение проектного комплекса	22 261
Чистый доход для ОАО	159 401

Источник: составлено на основе управленческой отчетности компании.

Во-первых, существует фрагментное бюджетирование, т. е. формируются только два бюджета. В проектном комплексе не формируется прогнозный баланс. Таким образом, нет бюджетной системы, которая бы отражала все аспек-

ты деятельности комплекса. Во-вторых, не сформирована финансовая структура, следовательно, не закреплена ответственность подразделений, предоставляющих информацию для формирования бюджетов, в том числе и бюджета расходов. Это приводит к тому, что данный бюджет многократно корректируются, что усложняет процесс управления посредством этих бюджетов. В-третьих, не утверждены формы бюджетов и не разработано положение, регламентирующее процесс бюджетирования.

Таблица 7

Анализ расходов структурных подразделений проектного комплекса

Группа расходов	Проектный комплекс		Департаменты				Службы				Представительства			
	план	факт	план	доля в ПК, в %	факт	доля в ПК, в %	план	доля в ПК, в %	факт	доля в ПК, в %	план	доля в ПК, в %	факт	доля в ПК, в %
Производственные расходы, тыс. р.	394 106	388 265	343 377	87,13	312 945	80,60	46 158	11,71	70 995	18,29	4 571	1,16	4 325	1,11
Инвестиционные расходы, тыс. р.	50 828	33 169	40 776	80,22	7 913	23,86	9 553	18,79	24 884	75,02	499	0,98	372	1,12
Всего расходов	444 934	421 435	384 153	86,34	320 858	76,13	55 711	12,52	95 880	22,75	5 070	1,14	4 697	1,11

Источник: составлено на основе управленческой отчетности компании.

Таблица 8

Анализ исполнения расходов структурных подразделений проектного комплекса

Группа расходов	Департаменты				Службы				Представительства			
	план	факт	абсолютное изменение	абсолютное изменение, %	план	факт	абсолютное изменение	относ. изменение, %	план	факт	абсолютное изменение	абсолютное изменение, %
Производственные расходы, тыс. р.	343 377	312 945	-30 432	91,14	46 158	70 995	24 837	153,81	4 571	4 325	-246	94,62
Инвестиционные расходы, тыс. р.	40 776	7 913	-32 863	19,41	9 553	24 884	15 331	260,49	499	372	-127	74,62
Всего расходов	384 153	320 858	-63 295	83,52	55 711	95 880	40 169	172,10	5 070	4 697	-373	92,65

Источник: составлено на основе управленческой отчетности компании.

Таблица 9

Анализ расходов департаментов, служб и представительств

Расходы, тыс. р.	Департаменты		Службы		Представительства	
	план	факт	план	факт	план	факт
Производственные расходы	343 377	312 945	46 158	70 995	4 571	4 325
Фонд оплаты труда	123 625	135 731	27 106	23 269	2 024	1 894
Оплата больничных листов	238	0	2	0	0	0
Отчисления на социальные нужды	32 142	35 290	7 046	6 050	527	492
Услуги по ПИР	26 827	17 173	382	25 503	62	61
Командировочные расходы	17 175	27 538	1 871	1 150	182	306
Полевые расходы	7 166	916	0	0	0	0
Охрана	2 253	329	0	56	14	35
Расходы по внешнему транспорту	7 573	102	0	316	0	0
Материальные расходы	7 750	5 808	4 203	5 045	138	1
Материальные ценности до 10 тыс. р.	1 758	1 920	184	576	0	11
Арендные платежи	2 840	54	0	24	590	415
Субподряд юр. лица	59 259	82 125	1 956	0	255	323
Телефон, интернет, почта	3 212	9	816	6 452	251	330
Аудитуслуги, лицензирование	62	0	0	0	0	0
Представительские расходы	477	34	148	10	17	15
Страхование ответственности ПИР	431	0	10	599	9	0
Информационно-консультационные услуги	2 841	45	367	34	0	0
Повышение квалификации	0	543	34	764	30	0
Подписка на периодические издания	0	494	0	216	0	0
Прочие расходы	20 497	713	33	56	1	100
Содержание зданий	0	14	141	551	266	340
Инвестиционные расходы	40 776	7 913	9 553	24 884	499	372
Приобретение амортизация имущества	40 626	7 872	4 290	18 460	499	372
Повышение квалификации	50	41	0	0	0	0
Модернизация КС Cisco (лизинг)	100	0	5 263	6 424	0	0
Всего расходов	384 153	320 858	55 711	95 880	5 070	4 697

Таблица 10

Агрегированный БДДС проектного комплекса (факт за 9 месяцев 2010 г.), в тыс. р.

Наименование	январь	февраль	март	апрель	май	июнь	июль	август	сентябрь
Итого доходы по операционной	23 120	11 585	23 936	33 284	25 764	64 993	37 362	26 504	85 833
Движение ДС по производственным расходам ПК									
Остаток на начало	67 252	50 185	42 414	46 850	47 458	43 425	78 308	80 266	75 481
Приток/ Отток	-17 067	-7 771	4 437	607	-4 033	34 883	1 958	-4 785	48 611
Остаток на конец	50 185	42 414	46 850	47 458	43 425	78 308	80 266	75 481	124 092
Движение ДС по расходной инвестиционной деятельности ПК									
Остаток на начало	0	-8 354	-10 498	-12 685	-14 911	-16 495	-18 400	-21 566	-23 140
Приток/ Отток	-8 354	-2 144	-2 187	-2 226	-1 584	-1 905	-3 166	-1 574	-1 564
Остаток на конец	-8 354	-10 498	-12 685	-14 911	-16 495	-18 400	-21 566	-23 140	-24 704
Движение ДС по расходной финансовой деятельности ПК									
Остаток на начало	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Приток/ Отток	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Остаток на конец	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Итого по движению денег									
Остаток на начало	67 252	41 831	31 916	34 165	32 546	26 930	59 908	58 700	52 340
Приток/ Отток	-25 421	-9 915	2 249	-1 619	-5 617	32 978	-1 208	-6 359	47 047
Остаток на конец	41 831	31 916	34 165	32 546	26 930	59 908	58 700	52 340	99 388

Источник: составлено на основе управленческой отчетности компании

Таким образом, для решения обозначенных проблем целесообразно создать систему бюджетирования по предложенной выше схеме. В частности, создание центров финансовой ответственности и консолидация их бюджетов предоставляет возможность получение своевременной, полной и достоверной информации, как руководством проектного комплекса, так и руководством компании. Это создаст условия для наиболее эффективного управления деятельностью каждого из подразделений проектного комплекса и проектного комплекса как отдельной бизнес-единицы компании.

При внедрении системы бюджетирования не только в проектом комплексе, но и в строительном комплексе, возможна будет консолидация бюджетов этих двух бизнес-направлений. Таким образом, улучшится управление диверсифицированным предприятием.

2.2. Организация корпоративного бюджетирования в группе компаний

Преобразования в структуре рассматриваемой группы компаний были направлены, прежде всего, на создание конкурентоспособного мобильного строительного-промышленного комплекса, способного работать в соответствии с самыми высокими требованиями своих потребителей. На управляющую компанию возложены следующие функции: стратегическое планирование, оценка и прогнозирование; финансовый контроль, финансовый менеджмент и рефинансирование; стратегический контроль.

Анализ показывает, что управляющая компания контролирует работу восьми дочерних предприятий, занимающихся гражданским и промышленным строительством, производством кирпича и бетона, изделий из ПВХ-профиля и алюминия, предоставляющих складские услуги и услуги автотранспорта. Строительная компания представляет собой динамично развивающееся предприятие строительной отрасли. Компания создана при слиянии двух строительных организаций, занимавшихся капитальным ремонтом промышленных объектов.

Ведение процесса бюджетирования невозможно без наличия обоснованной финансовой структуры предприятия. В финансовой структуре компании в данном случае основной учетной единицей является центр финансовой ответственности первого, второго и третьего уровня. Согласно финансовой структуре, компания выделяет в своем составе следующие центры финансовой ответственности:

- центр инвестиций;
- центр прибыли;
- центр общехозяйственных затрат.

Центры финансовой ответственности первого уровня – управляющая компания или центр инвестиций, поскольку именно она является головным звеном в процессе принятия решений об инвестировании средств в новые проекты, а также, основным контролирующим органом в процессах принятия и исполнения планов строительства.

Центры финансовой ответственности второго уровня – проекты, реализуемые компанией (центры прибыли) и так же, общехозяйственные расходы в целом по группе компаний (центр общехозяйственные расходы). Данные центры ответственности, в свою очередь, объединены в центры финансового учета по принципу:

- гражданское строительство долевого;
- гражданское строительство подрядное;
- промышленное строительство;
- дорожное строительство;
- прочие виды деятельности;
- общехозяйственные расходы управляющей компании;
- общехозяйственные расходы инжиниринговой компании;
- общехозяйственные расходы генерального подрядчика.

В состав каждого центра прибыли, реализуемого в рамках Центра финансового учета гражданское строительство, промышленное строительство и дорожное строительство входят центры финансовой ответственности третьего уровня (ЦФО 3-го уровня): центры дохода и центры затрат.

В состав центров финансовой ответственности второго уровня «общехозяйственные расходы» входят ЦФО 3-го уровня (центры общехозяйственных затрат): генеральный директор, административно-хозяйственная служба, служба учета и налогообложения, служба безопасности, служба по информационным технологиям, служба персонала, маркетинговая служба, юридическая служба, финансово-экономическая служба, служба по связям с общественностью.

Бюджетный процесс в рамках компании регулируется внутренним нормативным актом – бюджетным регламентом. Данный акт представляет собой документ, содержащий основные правила, этапы и перечень участников бюджетного процесса компании.

Бюджетный регламент состоит из 12 разделов и 6 приложений. Документом регулируются следующие сферы бюджетирования компании: порядок формирования, согласования, утверждения, внесения изменений и исполнения бюджетов, порядок осуществления предварительного, текущего и последующего контроля за исполнением бюджетов, ответственность участников бюджетного процесса.

В соответствии с бюджетным регламентом, бюджетный процесс состоит из шести этапов.

Первый этап формирование бюджета – составление финансового плана на предстоящий Бюджетный период ответственным участником бюджетного процесса (рис. 4). К числу последних относятся:

- финансовый директор;
- руководители центров финансовой ответственности 2-го уровня;
- ФЭС центров финансовой ответственности 2-го уровня.

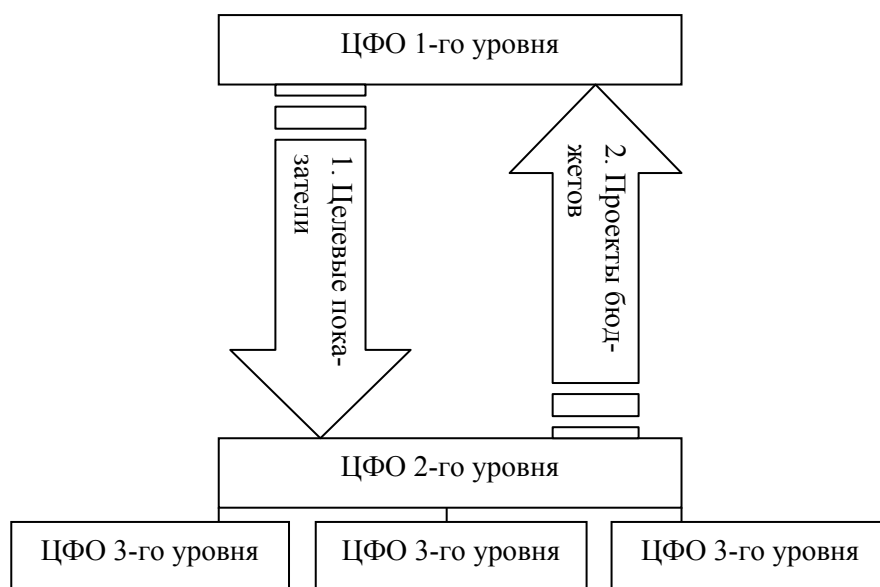


Рис. 4. Схема планирования бюджетов в рамках бюджетирования ЦФО 2-го уровня

Формирование бюджетов центров финансовой ответственности происходит после утверждения целевых показателей деятельности на планируемый год. Данные показатели разрабатываются под руководством финансового директора управляющей компании, утверждаются приказом генерального директора и доводятся до сведения руководителей ЦФО 2-го уровня не позднее 15 сентября года, предшествующего планируемому. После разработки целевых показателей, их принятия и утверждения центры финансовой ответственности второго уров-

ня (ФЭС ЦФО 2-го уровня) обязаны предоставить проекты бюджетов в финансово-экономическую службу управляющей компании в срок, не позднее 25 октября года, предшествующего планируемому. Центры финансовой ответственности второго уровня предоставляют свои бюджеты вместе с приложениями бюджетов центров финансовой ответственности третьего уровня, включенных в состав центров финансовой ответственности второго уровня. Предоставление бюджетов осуществляется в печатной и электронной форме одновременно.

Второй этап согласование бюджета – процесс анализа и корректировки показателей Бюджета участниками бюджетного процесса, с целью устранения противоречий и обеспечения соответствия бюджета стратегическим планам развития Центров Финансовой ответственности 2-го уровня. Результатом процесса согласования является одобрение бюджета участниками бюджетного процесса.

Финансово-экономическая служба управляющей компании после получения к рассмотрению в течение 10 дней осуществляет проверку соответствия Бюджетов целевым показателям и требованиям локальных нормативных актов группы компаний. При наличии у Финансово-экономической службы замечаний бюджеты направляются соответствующему Центру финансовой ответственности 2-го уровня на доработку с указанием замечаний, подлежащих устранению.

Доработанные с учетом замечаний финансовой службы Бюджеты повторно представляются на утверждение в течение 4 дней со дня получения замечаний. Не позднее 15 ноября года, предшествующего планируемому, Бюджеты передаются на согласование финансовому директору управляющей компании.

Кроме того, финансовая служба управляющей компании осуществляет формирование Бюджетов центра финансовой ответственности первого уровня – центра инвестиций и вносит их вместе с Бюджетами ЦФО 2-го уровня, сформированными в соответствии с требованиями настоящего Регламента, на рассмотрение и утверждение Генерального директора Управляющей компании не позднее 25 ноября года, предшествующего планируемому.

Первые три этапа можно представить в виде следующей схемы (рис. 5).

Исполнение бюджета – это совокупность финансово-денежных отношений при формировании доходов и осуществлении расходов в пределах бюджетных статей, установленных на текущий бюджетный период, в соответствии с утвержденными Бюджетами.

На данной стадии бюджет утвержденный бюджет может претерпевать различные изменения корректировки в зависимости от изменения условий или по-

требностей. Спланированные ресурсы на этой стадии могут перераспределяться по статьям, увеличиваться или уменьшаться.

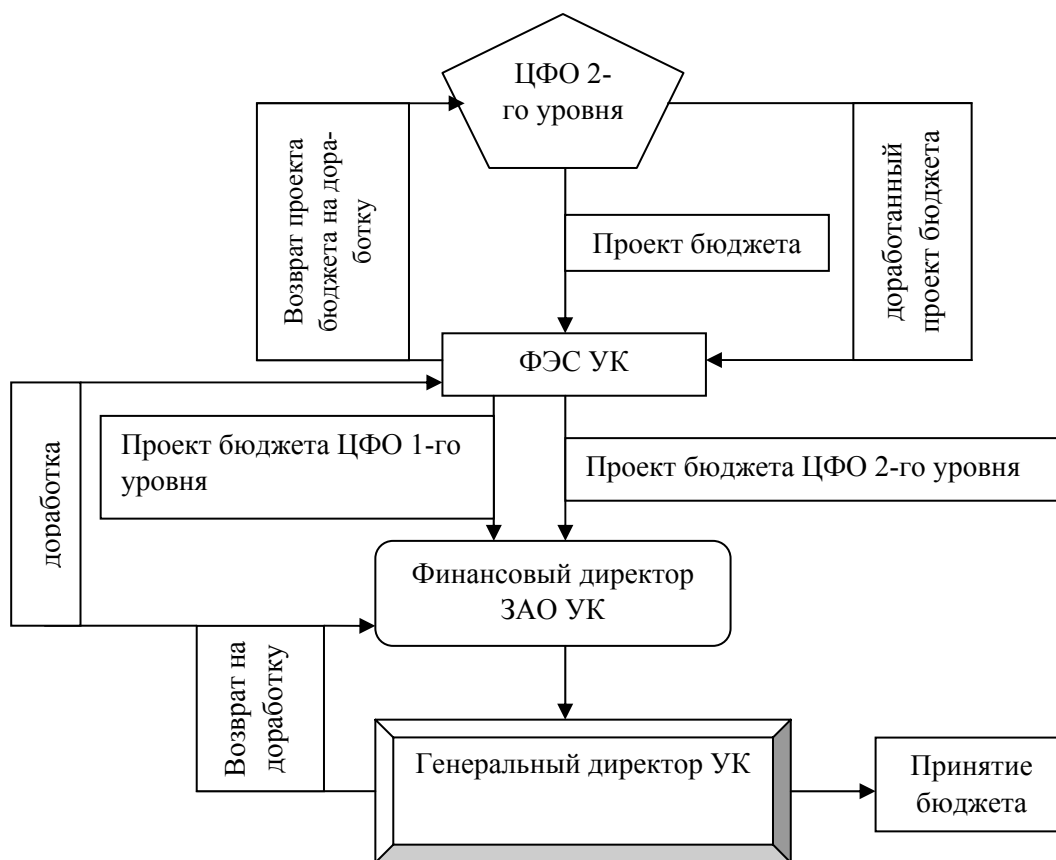


Рис. 5. Порядок согласования бюджета в группе компаний

Внесение изменений в бюджеты осуществляется на основе внутреннего нормативного документа – служебной записки, которая пишется соответствующим центром финансовой ответственности на имя финансового директора ЗАО УК. В записке указывается статья, подлежащая корректировке, сумма корректировки, причина изменения и ресурс, за счет которого будет проведена корректировка. Наиболее частыми изменениями в компании можно назвать «перевос» ресурсов с одного периода на другой. Финансовый директор вправе отклонить просьбу.

Исполнение бюджета представляет собой совокупность финансово-денежных отношений при формировании доходов и осуществлении расходов в пределах бюджетных статей, установленных на текущий бюджетный период, в соответствии с утвержденными бюджетами.

На данной стадии бюджет утвержденный бюджет может претерпевать различные изменения – корректировки в зависимости от изменения условий

или потребностей. Спланированные ресурсы на этой стадии могут перераспределяться по статьям, увеличиваться или уменьшаться.

Внесение изменений в бюджеты осуществляется на основе внутреннего нормативного документа – служебной записки, которая пишется соответствующим центром финансовой ответственности на имя финансового директора ЗАО УК. В записке указывается статья, подлежащая корректировке, сумма корректировки, причина изменения и ресурс, за счет которого будет проведена корректировка. Наиболее частыми изменениями в компании можно назвать «переброс» ресурсов с одного периода на другой. Финансовый директор вправе отклонить просьбу.

Утверждение отчета об исполнении бюджета – принятие отчета об исполнении бюджета уполномоченными участниками бюджетного процесса после проверки полноты и достоверности, отраженных в нем сведений. На этом этапе основным органом выступает служба казначейства ЗАО УК. Казначейство согласовывает отчет о поступлениях от продаж ЦФО 2-го уровня в разрезе ЦФО 3-го уровня и передает его в Службу учета и налогообложения, которая проводит сверку данного отчета с Отделом продаж ЦФО 2-го уровня и передает его в отдел управленческого планирования и консолидированной отчетности ФЭС управляющей компании.

Служба учета и налогов предоставляет в Казначейство информацию о распределении произведенных выплат по ЦФО 2-го уровня (центры затрат) и ЦФО 3-го уровня.

Отдел управленческого планирования и консолидированной отчетности ФЭС ЗАО УК формирует и передает в ФЭС ЦФО 2-го уровня в электронном виде отчеты об исполнении финансовых и операционных бюджетов, а также сводных бюджетов по ЦФО 2-го уровня «общехозяйственные расходы».

Казначейство формирует и передает на подпись руководителям ЦФО 3-го уровня (центр затрат) отчеты об исполнении бюджетов центров затрат, составленные по форме. Контроль за исполнением Бюджета осуществление предварительного, текущего и последующего контроля за исполнением Бюджета.

Можно выделить три направления контроля исполнения бюджета: предварительный, текущий (оперативный) и заключительный.

Цель предварительного контроля – профилактика потенциальных нарушений бюджета, иначе говоря, предупреждение необоснованных расходов. Он проводится до совершения хозяйственных операций. Наиболее распространенная форма такого контроля – согласование заявок (например, на оплату или отгрузку товаров со склада).

Текущий контроль подразумевает регулярный мониторинг деятельности центров ответственности для выявления отклонений фактических показателей их деятельности от запланированных. Проводится ежедневно или еженедельно по оперативной отчетности.

Заключительный контроль представляет собой не что иное, как анализ выполнения планов после закрытия периода, оценка финансово-хозяйственной деятельности предприятия в целом и по центрам ответственности.

Последние два вида контроля основаны на отчетности, сравнении плана с фактом. В общем виде процедуру их проведения можно разбить на три этапа: сбор информации о фактическом исполнении плановых показателей и формирование отчетности; выявление и анализ причин отклонений; принятие решений о корректировке деятельности компании и ее структурных подразделений.

Практически данный этап начинается с этапа утверждения бюджета. Ответственным органом на этапе контроля является планово-экономический отдел ЗАО «УК». Планово-экономический отдел финансовой службы управляющей компании осуществляет контроль за правильностью ведению бюджетной отчетности центрами финансовой ответственности. Кроме того, его функцией является анализ возникающих отклонений реального исполнения бюджета от плановых показателей. Недостаток модели бюджетирования компании «выплывает» именно на этапе контроля. Здесь возникает проблема двойного отражения, поскольку учет ведется отдельно самим Центром Финансовой Ответственности и Плановым Отделом управляющей компании. Отсюда большие трудозатраты на поиск неправых, исправление ошибок и новые проверки. Контроль исполнения проводится по отчетным периодам: квартал, полугодие, 9 месяцев и год.

С целью упрощения данного этапа, компания рассматривает возможности автоматизации процесса исполнению бюджета.

Преследуя цель повышения эффективности и качества бюджетного процесса, в компании были разработаны унифицированные формы финансовой отчетности.

Эти формы единые для центров финансовой ответственности второго и третьего уровня, а также для центров финансового учета группы компаний: форма 6-1 – Бюджет движения платежных средств (далее – БДПС), форма 6-2 – Расшифровка платежей по основной деятельности (план и факт), форма 2-1 – Бюджет доходов и расходов (далее – БДР), форма 2-2 – Расшифровка расходов по основной деятельности БДР (план и факт), форма 3-1 – Расчетный баланс (далее – РБ).

Форма 6-1 и форма 2-1 представляются вместе с расшифровками. Данные, отражаемые в финансовой отчетности, указываются в рублях с округлением до целого значения (суммы в иностранной валюте пересчитываются в рубли по курсу Банка России на момент перечисления). При заполнении финансовой отчетности не допускается изменение ее форматов: удаление либо изменение названия существующих статей, добавление новых статей.

Указанные бюджетные формы формируются на основании операционных бюджетов предприятия, а сами в свою очередь формируют мастер-бюджет центра финансовой ответственности. Мастер-бюджет по ЦФУ гражданское строительство представлен на рисунке 6.

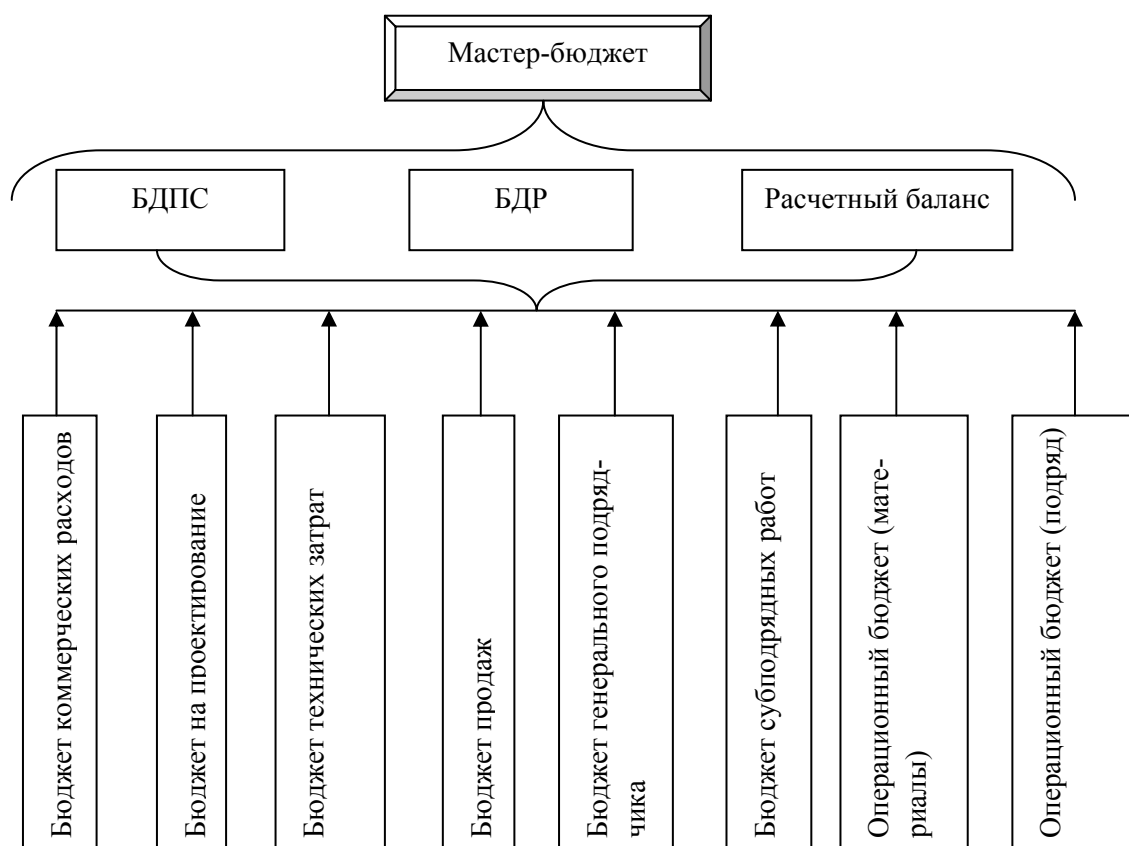


Рис. 6. Мастер-бюджет ЦФО 2-го уровня по ЦФУ Гражданское строительство

Планирование в рамках бюджетирования центров финансовой ответственности второго уровня в разрезе ЦФУ Гражданское строительство осуществляется по очередям строительства. Бюджеты по очередям составляют бюджет отдельного ЦФО 2-го уровня.

Такая бюджетная модель призвана оптимизировать систему управленческого учета предприятия. В качестве примера возьмем мастер-бюджет ЦФО 2-го уровня ЖК Успех. Рассмотрим его формирование.

Для строительных предприятий, независимо от того, ведется ли на предприятии бюджетный учет или нет, ведут свою деятельность исходя из плановых объемов строительства или заказов. План (бюджет) строительства формируется на основании смет. Такая тенденция сложилась под влиянием плановой экономики, но и сейчас смета является одним из важнейших документов в планировании деятельности.

Таким образом, первым и наиболее важным этапом в процессе бюджетирования является составление смет строительства. Существенным недостатком для предприятий, которые не внедрили систему бюджетирования и опираются в прогнозах только на смету строительства, является факт устаревания рыночных цен, не учет конъюнктуры рынка. Отсюда предприятие рискует чрезмерным отвлечением капитала в запасы, тогда как бюджетирование направлено на минимизацию данного недостатка.

Первым из финансовых бюджетов формируется бюджет движения платежных средств. Отличие от известного всем бюджета движения денежных средств заключается в том, что для компании актуальны расчеты не только денежными средствами, но и векселями. Такая система обусловлена большой зависимостью компании от ресурсов внешних кредиторов. Большие суммы займов приводят к тому, что банк поднимает плату за свои ресурсы, тем самым предприятие с кассовыми разрывами в финансировании. Особенно актуально это для строительной отрасли. Поэтому была введена условно неденежная форма расчетов с поставщиками – вексель.

Основное преимущество векселя состоит в том, что он соединяет две функции –кредитную и расчетную. Выпуск векселей позволяет решать текущие проблемы оперативного финансирования, покрывать кассовые разрывы, осуществлять расчеты с кредиторами и контрагентами. Векселя имеют стопроцентную гарантию выплат и сами, в отличие от других видов заемных средств, могут служить товаром. При этом вексель является привлекательным инструментом вложений и для инвесторов.

По своей сути БДПС – сумма двух бюджетов: бюджета движения денежных средств и бюджет заемных средств (формы 1-1 и 5-1 соответственно). Последние формы имеют расшифровку в разрезе текущей деятельности.

Формирование БДПС основывается формы 6-2 «Расшифровка платежей по основной деятельности». Форма имеет вид таблицы, содержащей расшифровку платежей по видам расходов: прямые расходы, накладные расходы, общехозяйственные расходы, подготовительные расходы, коммерческие затраты, проценты по займам и кредитам, налоги и сборы. Совокупная за весь период

структура расходов по основной деятельности выглядит следующим образом (рис. 7).

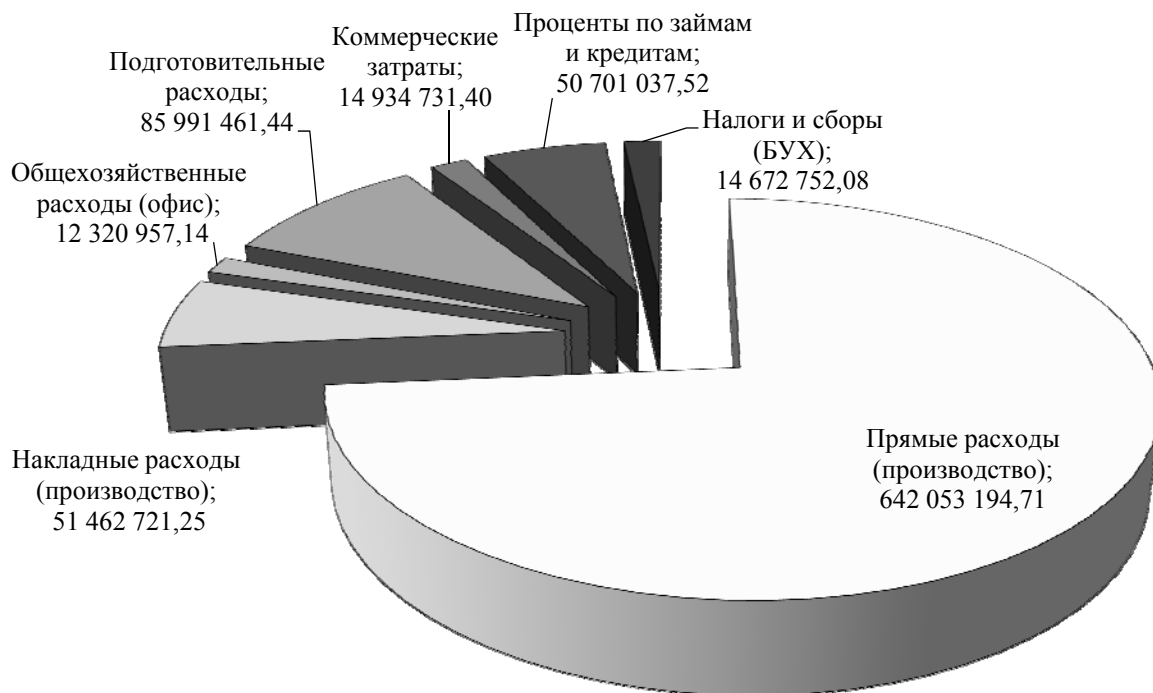


Рис. 7. Структура расходов на строительство ЖК «Успех», р.

Расшифровка составляется на основании операционных бюджетов. Планирование же последних основывается на производственной программе УК. Основными видами деятельности группы компаний ВСС является Гражданское и промышленное строительство. При этом предприятия могут выступать как в роли заказчика, так и в роли подрядчика. Система компаний устроена таким образом, чтобы оптимизировать затраты, обеспечить плановую рентабельность внутри холдинга. Поэтому, кроме основной деятельности в группе компаний, можно выделить и дополнительные виды деятельности: проектирование, производство строительных материалов и комплектующих, дорожное строительство и ремонт.

Как упоминалось выше, компания выполняет не только в роли заказчика, но и в роли подрядчика, причем подряд для сторонних организаций. Данные работы являются менее привлекательными для группы компаний в силу меньшей маневренности капиталом при подряде, однако эффективное распределение сил между собственным и подрядным строительством помогли достигнуть достаточного уровня рентабельности.

Как свидетельствует анализ, ЖК Успех является подрядным проектом, однако заказчик – одно из дочерних обществ. То есть и в таком случае структура компании позволяет сохранять движение капитала внутри.

После составления формы 6-2 составляется «Бюджет движения платежных средств». Все решения, связанные с распределением финансовых ресурсов и проведением расчетов с контрагентами по всем формам оплаты, осуществляются на основе утвержденного БДПС ЦФО 2-го уровня на год с использованием платежного календаря.

БДПС представляет собой таблицу, содержащую данные по трем направлениям деятельности предприятия: текущей, инвестиционной, финансовой. Бюджетная форма по своему внешнему виду очень напоминает бухгалтерскую форму «Отчет о движении денежных средств». Но, несмотря на внешнее сходство, бухгалтерская форма отчетности и финансовый бюджет имеют разную смысловую нагрузку. Основным отличием этих форм является порядок составления. В то время как бухгалтерская отчетность отражает факты хозяйственной деятельности, на изменение которых повлиять уже невозможно, БДПС в нашем случае – план деятельности, т. е. еще не свершившиеся факты, наиболее лучший по расчетам предприятия результат от хозяйственной деятельности.

Следующей формой, после 6-1, формируется форма 2-2 «Расшифровка расходов по основной деятельности». В сущности, составление этой формы – просто механический процесс перенесения сумм из формы 6-2 по аналогичным статьям.

Бюджет доходов и расходов отражает формирование экономических результатов деятельности предприятия. Цель его составления – управление экономическими результатами деятельности предприятия, т. е. прибылью и рентабельностью. Он показывает суммарные и детализированные доходы; суммарные и детализированные расходы.

Формат БДР является произвольной формой, утвержденной в системе бюджетирования предприятия и показывающий соотношение доходов от реализации и расходов, необходимых для осуществления деятельности в планируемый период. Одним из форматов бюджета доходов и расходов может выступать форма № 2 утвержденных форм бухгалтерской отчетности.

Как отмечалось выше, составление БДР позволяет планировать рентабельность / эффективность производства. Отсюда возможность просчитать целесообразность данного вида работ еще до начала строительства.

Форма 2-1 составляется, основываясь на форме 2-2 простым перенесением сумм расходов, а также строкой «Поступления от продаж» формы 6-1 «Бюджет движения платежных средств».

Последней формой, формируемой в мастер-бюджете, является форма 3-1 «расчетный баланс». Расчетный баланс – вид бюджета, предназначенный для планирования и контроля движения активов и пассивов компании. Отличие от бухгалтерского баланса аналогично отличию БДПС от формы № 4. Формирование планов расчетного баланса и последующее их выполнение способствует управлению ликвидностью, доходностью и риском предприятия.

Составление формы 3-1 не имеет существенных отличий в составлении от порядка составления бухгалтерского баланса. В общем понимании смысл сводится к следующему. Расчетный баланс составляется исходя из начального сальдо активов и пассивов, а также планируемых оборотов активов (имущества и прав) и пассивов (обязательств) за плановый период. Движение активов определяется бюджетами (планами) инвестиций, закупок, затрат, бюджетом движения обязательств (в части дебиторской задолженности), бюджетом движения денежных средств, а также бюджетом финансовых вложений.

Форма 3-1 не имеет форм расшифровки и составляется на основе форм 6-1, 6-2, 2-2 и 2-1. Составление расчетного баланса – заключительный этап формирования мастер-бюджета. Расчетный баланс состоит из 4 разделов: текущие активы, постоянные активы, обязательства и капитал.

Взаимосвязь бюджетов мастер-бюджета компании очевидна. Такая бюджетная модель составлялась на основе принципа прозрачности бюджетов, когда каждая сумма оказывает влияние на процесс планирования, что помогает избежать «случайных» сумм в бюджетах. Вместе с тем мы видим, что основу бюджетной модели предприятия составляет бюджет движения платежных средств. В рамках рыночной экономики такое положение формы 6-1 «БДПС» вполне закономерно. Поскольку осуществление деятельности предприятия ориентировано на возмездный характер всех процессов.

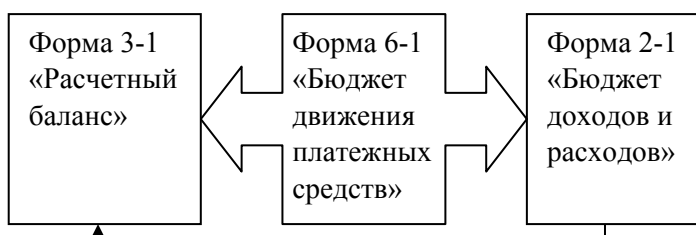


Рис. 8. Взаимоувязка показателей мастер-бюджета для ЦФО 2-го уровня УК

Прозрачность формы 6-1 обусловлена спецификой ее составления. Во-первых, все платежи на предприятии санкционированы казначейством согласно платежному календарю. В этих условиях перерасход или нецелевое использование средств, без санкции ответственных лиц становятся невозможными. Во-вторых, планирование осуществляется на основе заключенных договоров на покупку товаров, работ, услуг, где так же определены сроки и суммы платежей.

Процесс бюджетирования на предприятиях группы компаний направлен на повышение эффективности, ликвидности предприятий и на снижение рисков, присущих строительному бизнесу. Именно поэтому бюджетный процесс компании нельзя назвать стабильным, статичным действием. Ответственные лица компании из года в год стремятся к тому, чтобы привести бюджетный регламент и бюджетную модель компании, а следовательно, и саму компанию к конкурентоспособному, устойчивому положению.

По нашему мнению, если у компании нет четко выработанных стратегических целей, то ее система бюджетирования не будет эффективной. Поэтому перед тем как создавать бюджетную модель, нужно четко определить цели и показатели, характеризующие их достижение. А бюджетная модель компании должна содержать бюджеты, в которые входят стратегические показатели или другие (зачастую нефинансовые) данные, позволяющие их рассчитать. Это необходимо для управления процессом достижения поставленных целей. Мы считаем, что система бюджетирования принесет существенную практическую пользу только как инструмент реализации стратегических целей компании, сформированных и сбалансированных в ее бизнес-плане.

Бюджетирование же на предприятии строительства уникально само по себе, поскольку в первую очередь план формируется не на основе ожиданий инвесторов, а на основе технической документации. Иными словами, перед экономистом на строительном предприятии стоит вопрос «как привлечь ресурсы». Немногие внешние инвесторы готовы к длительному отвлечению капитала. В данном случае мы говорим о долевом финансировании строительства. Опыт последних лет показывает, что немногие физические лица готовы вкладываться в этот довольно рискованный актив. И хотя этот способ финансирования активно применяется в строительстве жилых объектов группы компаний для такого капитала не обеспечит весь производственный цикл.

Второй применяемый инструмент финансирования – взаимозачет или бартер. Но недвижимостью – актив долгосрочной ликвидности, требующий временных затрат на реализацию. В ситуации, когда предприятия испытывают трудности с денежным потоком такой вид расчетов становится нежелатель-

ным и малораспространенным. Кроме того, применение бартера возможно либо по договору, либо по взаимному согласию. При отсутствии таких условий данный вид финансирования непостоянен.

Нельзя не упомянуть и о кредиторской задолженности. Это простой способ профинансировать деятельность компании за счет средств контрагентов, причем источник в большинстве случаев бесплатный для предприятия-заемщика. Но и здесь существуют ограничения. Самым существенным из них является ограничение по временному интервалу. Такое ограничение закреплено законодательно и является существенным условием договора купли-продажи, другими словами в каждом упомянутом договоре существует оговорка о сроках погашения задолженности. При невыполнении условий договора предприятие ждет арбитражное разбирательство, которое не только отрицательно повлияет на финансовое положение ответчика, но и испортит его репутацию. Расчетный баланс по проекту ЖК Успех говорит о том, что предприятие не намерено формировать просроченную кредиторскую задолженность.

Еще одним источником выступают займы. В данном случае речь идет не только о займах (кредитах) банков, но и об эмиссии долговых ценных бумаг. Такой вид привлечения капитала позволяет привлекать нужную сумму, на необходимый срок, при этом на момент принятия решения предприятие осведомлено о том, какую цену оно заплатит за данное привлечение. Причем именно разнообразие источников заемного капитала делает эту статью источников приоритетной для большинства компаний.

Как отмечалось выше, одна из компаний холдинга имеет неустойчивое финансовое положение. Так же было отмечено, что доля заемного и привлеченного капитала составила более 90 % по отношению к валюте баланса предприятия, что натолкнуло на вывод о том, что компания находится в достаточно сильном зависимом положении перед своими кредиторами.

Также упоминалось о том, что компания одним из бюджетов формирует бюджет движения платежных средств, вместо бюджета движения денежных средств, который подразумевает не только денежные, но и вексельные расчеты компании. Это говорит о том, что компания испытывает некоторые затруднения с привлечением наличных денежных средств для текущего финансирования. И хотя в плановом бюджете платежи за пользование кредитными и заемными ресурсами не превышают 6 % от всех платежей по текущей деятельности, а суммы выплаченных средств за пользование ресурсами банков в среднем на 12 % больше сумм привлеченных, по нашему мнению, заемные ресурсы один из немаловажных источников финансирования текущей деятельности компании.

Кроме прочего, привлечение ресурсов банка ограничивает свободу действий заемщика, что так же может привести к замедлению процесса ведения деятельности. Такой ситуации можно избежать при планировании непредвиденных расходов, точнее, при планировании сумм привлеченных сторонних ресурсов. Отсюда считаем целесообразным ввести, к числу бюджетов, формирующих мастер-бюджет, бюджет заемных / привлеченных источников финансирования расходов.

Порядок составления бюджета заемных / привлеченных источников финансирования аналогичен порядку составления и исполнения других бюджетов компании. Предприятие формирует приложение 1–4 «Кредитный план», согласно которого формируются платежи / расходы в формах 6-1 «Бюджет движения платежных средств», 6-2 «Расшифровка платежей по основной деятельности», 2-2 «Расшифровка расходов по основной деятельности», 2-1 «Бюджет доходов и расходов» и форма 3-1 «Расчетный баланс».

Бюджет заемных (привлеченных) источников финансирования отличается тем, что имеет несколько иной смысл построения. Кредитный план формируется исходя из заключенных договоров финансирования (предварительных и собственно кредитных договоров). Бюджет предполагается строить на основании кредитного плана. Отличие в том, что в бюджет можно заложить потребность во внешнем финансировании. Схема формирования бюджета приведена на рис. 9.

Разрабатываемый бюджет будет иметь форму таблицы MS Excel. Целесообразно в данном случае провести разбивку таблицы по видам финансирования, например кредиты банков, вексельные займы, займы инвестора и пр. Так же целесообразным считаем ведение таблиц: «план», «факт» и сопоставление «план-факт». Примерная форма бюджета приведена в приложении.

Как показано, планирование рекомендуемого нами бюджета должно осуществляться в несколько этапов. В целях детализации и максимальной точности планирования предлагаем вести процесс разработки по пошаговой схеме отдельно по каждому привлекаемому ресурсу.

Например, схема формирования строк 2.1 «Привлечение кредитных ресурсов» и 3.1 «Возврат сумм задолженностей по кредиту» может выглядеть следующим образом.

Очевидно, что для формирования разрабатываемого бюджета базой будет служить так же бюджет движения платежных средств. Поэтому существенных изменений при внедрении бюджета в бюджетную модель предприятия не произойдет. Однако, по нашему мнению, это должно способствовать повышению

точности планирования на предприятии и снижению зависимости предприятия от внешнего финансирования.

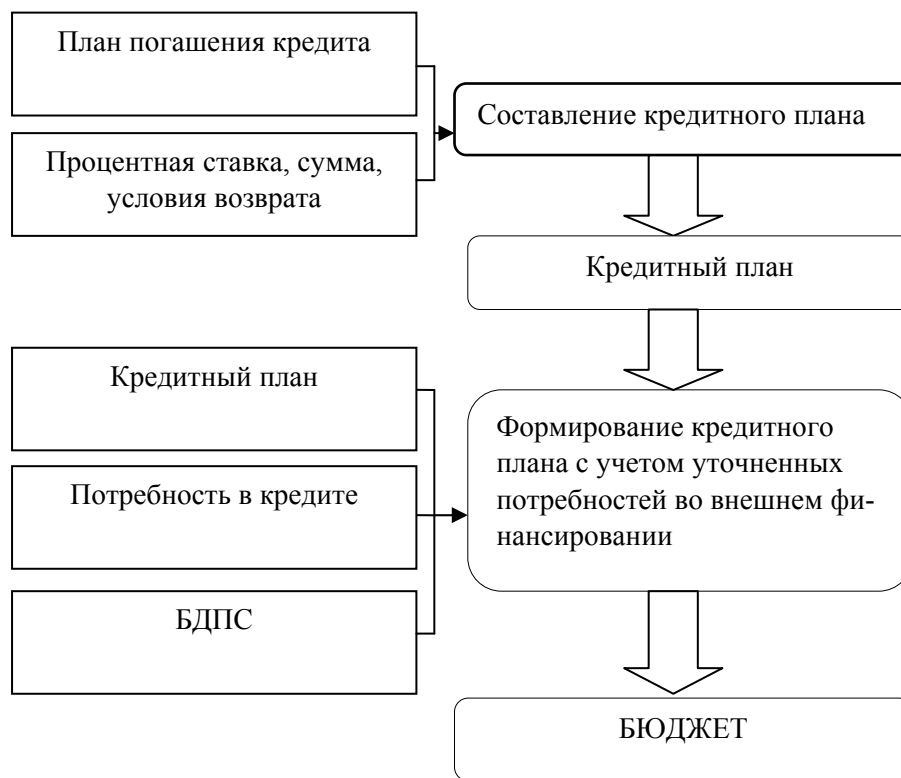


Рис. 9. Схема формирования бюджета заемных (привлеченных) источников финансирования ЦФО второго уровня

Аналитические возможности разрабатываемого бюджета очевидны. Управленческий учет по всему заемному капиталу предполагается вести по каждой группе источников, что, во-первых, упростит понимание читаемой отчетности, и, во-вторых, позволит планировать каждый источник исходя из желаемого плана. Кроме того, составление проекта бюджета на основе плановых показателей должно способствовать повышению точности исполнения последних.

Вместе с тем табличная форма планирования предлагаемого Бюджета открывает для предприятия возможности развернутого анализа привлекаемых ресурсов. Кроме вертикального и горизонтального анализа Бюджета, считаем целесообразным его ведение на основе следующих показателей: доля источника финансирования в общей сумме привлеченных ресурсов и доля просроченной задолженности в сумме непогашенной на конец периода.

Аналитические возможности бюджетной модели в целом так же возрастают в силу конкретизации информации по заемному и привлеченному капиталу. Например, симбиоз формы 2-1 «Бюджет доходов и расходов» и «Бюджета

заемных (привлеченных ресурсов)» дает возможность ведения учета по показателю финансовый рычаг предприятия. Нехитрые математические действия формулы организуют процесс планирования рентабельности собственного капитала, учет которой в разрезе мастер-бюджета не ведется. В свою очередь ведение учета по показателю финансовый рычаг приведут к необходимости ведения учета по направлениям планирования рентабельности активов компании, планирования соотношения заемных и собственных ресурсов, планирования цены привлекаемого капитала.

Таким образом, внедрение предлагаемой формы Бюджета приведет не только к повышению эффективности процесса планирования, позволит наиболее качественно формировать структуру капитала, исходя из преследуемых целей, но и в целом может способствовать процессу планирования эффективности деятельности компании. В этом разрезе мастер-бюджет будет выступать не только формой планирования деятельности, но и методом повышения качества плановой деятельности.

Кроме того, для приведения методов планирования к стандартам зарубежных компаний, мы предлагаем ввести в бюджетную модель следующие показатели: норма кредитного покрытия, норма самофинансирования, покрытие текущих финансовых потребностей.

Введение аналитических расчетных показателей на базе таблиц MS Excel потребует от исполнителя одновременных затрат труда на составление формул, однако в дальнейшем участие экономиста будет лишь символическое.

Суть сводится к тому, что при составлении мастер-бюджета параллельно формулами переносятся показатели, которые в дальнейшем обрабатываются за счет аналогичных формул и заинтересованное лицо получает готовую аналитическую информацию. Эта информация пригодна, например, для предоставления собственникам информации о капитале, в том числе кредитным организациям.

Вместе с тем аналитические возможности существенно расширяются за счет включения к стандартному анализу «план-факт» анализа по показателям базового финансового менеджмента. Форма таблицы может быть произвольной, единственным критерием является информативность данных в ней содержащихся. При этом компании удастся не только приблизить качество планирования к международным стандартам, но и увеличить интерес и доверие инвесторов, тем самым привлечь новые, возможно более дешевые источники для ведения бизнеса. Другими словами, приоритетность ведения бюджета переходит на новый уровень, более развитый по своему смыслу.

Таким образом, система планирования на предприятии становится не просто группой взаимосвязанных бюджетов, но и базой, дающей возможности детального планирования финансовых целей компании.

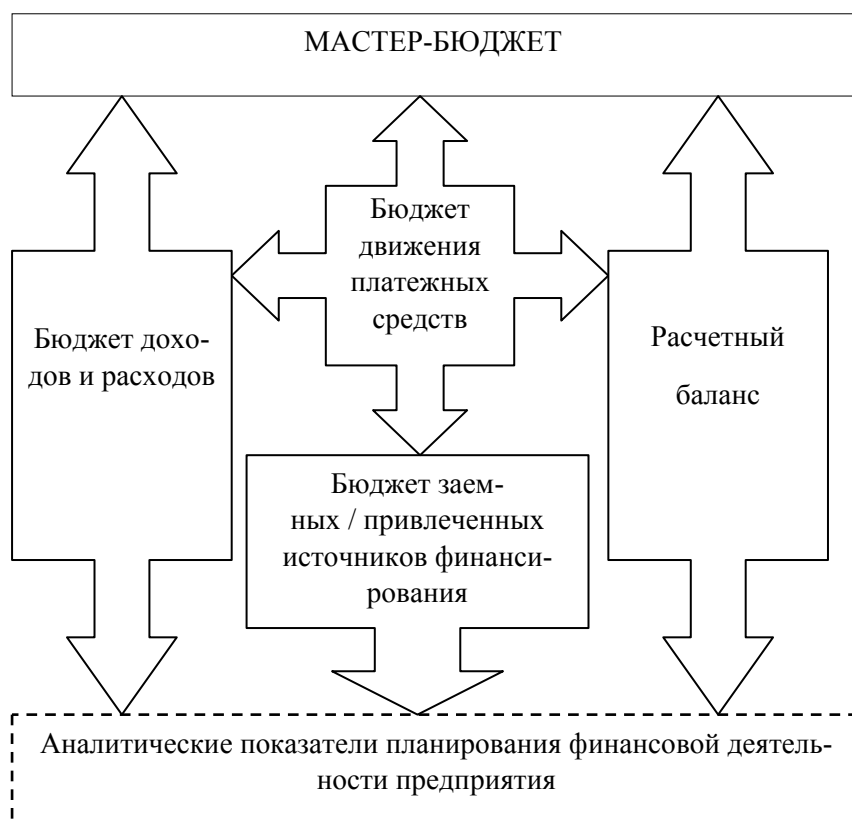


Рис. 10. Схема организации предполагаемой бюджетной модели для центра финансовой ответственности 2-го уровня

Целью управления финансами предприятия является, в конечном счете, обеспечение и поддержание его финансовой устойчивости в долгосрочной перспективе. Под финансовой устойчивостью предприятия в широком смысле понимается его способность функционировать, получая достаточную для собственного воспроизводства прибыль и своевременно выполняя все обязательства по платежам.

Сформулировать отдельный показатель, который бы характеризовал деятельность предприятия во всех перечисленных аспектах весьма проблематично и, как отмечалось ранее, немаловажным фактором остается «читаемость» данного показателя. А таблица результирующих показателей решала бы этот вопрос.

Показатели финансовой и операционной деятельности.
Аналитика на основе плановых бюджетов

Показатель	Обозначение	Расчет по данным бюджетов
Рентабельность продаж	РП	п. 11 формы 2-1 / п. 1 формы 2-1
Рентабельность инвестиций	РИ	(п. 11 формы 2-1 + (п. 3.1.2 + п. 3.2.2 + п. 3.3.2 + п. 3.4.2 формы Бюджета) / (п. 1 + п. 2 формы 3-1)
Рентабельность активов	РА	п. 7 формы 2-1 / (п. 1 + п. 2 формы 3-1)
Рентабельность собственных средств	РСС	п. 11 формы 2-1 / (п.1 + п.2 формы 3-1)
Дифференциал	ДИФ	1. – (п. 2 формы Бюджета / п. 3 формы Бюджета)
Плечо	Плечо	п. 3.1 формы 3-1 / п. 4 формы 3-1
Эффект финансового рычага	ЭФР	(1- (п. 10 формы 2-1 / п. 9 формы 2-1)) * 5. * 6.
Норма кредитного покрытия	НКР	п. 2 формы Бюджета / («платежи по основной деятельности» формы 6-2 – (п. 1.2.2 + п. 1.2.3 формы 6-1))
Норма самофинансирования	НСФ	(п. 1.2 + п. 2.2 + п. 3.2 формы 6-2 – п. 2 формы Бюджета) / («платежи по основной деятельности» формы 6-2 – (п. 1.2.2 + п. 1.2.3 формы 6-1))
Покрытие текущих финансовых потребностей	ПТФП	8. + 9.

В табл. 11 представлен перечень аналитических показателей, сформированных исключительно на данных мастер-бюджета. Поскольку в нашей работе речь идет о ведении учета заемных/привлеченных источников в разрезе мастер-бюджета, показатели были выбраны соответствующие, но подчеркнем еще раз данный перечень не является исчерпывающим.

В целом такая бюджетная модель должна способствовать тому, чтобы предприятие следовало по пути достижения поставленных целей. А именно повышение эффективности процесса управления деятельностью центров финансовой ответственности второго уровня в структуре группы компаний. Достигается это через планирование, контроль и анализ финансово-экономических показателей. Внедрение предложенной модели бюджета позволит менеджменту компании постоянно иметь общую картину функционирования центра финансовой ответственности, прогнозировать финансовый результат, контролировать возможные риски и оптимизировать затраты на привлечение капитала, задавать четкие цели по достижению конкретных показателей и анализировать получен-

ные результаты в разрезе различных показателей по каждому отдельному центру финансовой ответственности.

В настоящее время перед специалистами компании стоит задача совершенствования процессов внутрифирменного планирования, переход к более качественным бюджетным моделям. Только на базе таких бюджетов удастся прогнозировать финансовые и экономические показатели для достижения стратегических целей. Все это отвечает интересам собственников, кредиторов и потребителей компании, служит вкладом в рост экономической стабильности не только на уровне отдельного предприятия, но и экономического благосостояния всего региона.

2.3. Роль бизнес-планирования в рамках бюджетирования филиала корпорации

ООО «Общество» (далее – Общество) – одно из дочерних предприятий ОАО «НК компания» (далее Компания). Вновь образованная компания создана на базе действующих в структуре ОАО «НК компания» сервисных предприятий, с целью оптимизации структуры управления профильными активами в сфере буровых услуг, и в рамках подготовки к процессу консолидации основных дочерних обществ компании.

Перед обществом ставятся определенные задачи, в числе которых увеличение роста проходки, увеличение коммерческой скорости, снижение стоимости метра проходки, освоение новых месторождений. Следует отметить, что в качестве основной цели не определяется цель повышение прибыли. В соответствии с международными нормами в Компании разработаны единые корпоративные стандарты, касающиеся технологии ведения работ, охраны труда и культуры производства.

Сегодня ООО «Общество» – современная высокотехнологичная вертикально интегрированная компания, которой по силам реализация самых смелых и масштабных проектов. Основным видом деятельности филиала, как и общества в целом, является предоставление услуг по строительству эксплуатационных и разведочных скважин «под ключ».

Структура Общества включает в себя 9 Филиалов, в том числе и Иркутский. Иркутский филиал является самым молодым, он образован 01 июня 2010 г.

Организационная структура Общества является дивизионально-региональной структурой. Это структура, основанная на выделении крупных автономных производственно-хозяйственных подразделений (отделений, дивизи-

зионов) и соответствующих им уровней управления с предоставлением этим подразделениям оперативно-производственной самостоятельности и с перенесением на этот уровень ответственности за получение прибыли, при условии, что деятельность компании распространена на несколько регионов.

Филиалы Общества размещаются в Республике Коми, Чеченской республике, Краснодарском и Красноярском краях, Ямало-Ненецком и Ханты-Мансийском автономных округах, Иркутской области, на Сахалине.

В Иркутском филиале Общества организационная структура управления является линейно-функциональной – это структура, в которой сочетаются как линейные, так и функциональные принципы организации между производственными управленческими элементами системы, состоящая из: линейных подразделений, осуществляющих в организации основную работу и обслуживающих функциональных подразделений.

При линейно-функциональном управлении линейные звенья принимают решения, а функциональные подразделения информируют и помогают линейному руководителю выработать и принимать конкретные решения.

Учитывая особенности филиала в рамках дочернего общества и в целях выявления особенностей организации процесса бизнес-планирования определим структуру и содержание бизнес-планов, порядок их разработки, согласования, утверждения, подготовки, представления отчетов об их исполнении, формирования и ведения информационной базы по бизнес-планированию.

Бизнес-планирование является способом организации деятельности Общества для выполнения поставленных целей, выраженных в утвержденной стратегии, стратегических приоритетах и показателях достижения стратегических приоритетов Общества. Такое планирование реализуется, во-первых, через 5-летний бизнес-план, который представляет собой внутренний документ Общества и является инструментом достижения стратегических целей и отражает перспективы всех видов деятельности Общества в течение этого периода. Во-вторых, составляется годовой бизнес-план, который разрабатывается на основе утвержденного 5-летнего бизнес-плана и представляет собой внутренний документ Общества, отражающий перспективы производственной, инвестиционной и финансовой деятельности, определяющий деятельность на плановый годовой период и требующий обязательного исполнения.

Работу по формированию 5-летних и годовых бизнес-планов Общества возглавляет заместитель генерального директора по экономике Общества.

Все бизнес-планы являются документами, составляющими коммерческую тайну Общества.

Бизнес-план Общества должен отвечать следующим основным требованиям: охватывать все сферы деятельности Общества, соответствовать стратегии, стратегическим приоритетам и показателям достижения стратегических приоритетов Общества, отвечать требованиям принятой в Обществе единой учетной политики и оптимально сочетать соблюдение принципов доходности, надежной оценки, и эффективности.

Бизнес-план включает основные сведения, необходимые для планирования деятельности Общества, анализа промежуточных и окончательных результатов, принятия управленческих решений.

Формат бизнес-плана должен удовлетворять требованиям единой унифицированной формы планирования и отчета, что подразумевает единый вид плановых и отчетных форматов, используемых в бизнес-плане и в отчетах о выполнении бизнес-плана и предполагает на практике обязательный процесс утверждения.

Все разделы бизнес-планов Общества включают таблицы и пояснительные записки к ним. Степень детализации 5-летнего и годового бизнес-планов и форматы их представления разрабатываются планово-экономическим управлением совместно с другими службами холдинга.

Пояснительные записки составляются в произвольной форме, и в обязательном порядке должны включать фактические показатели деятельности предыдущего планового периода, объяснение ключевых предпосылок, заложенных в расчет бизнес-планов.

Формат отчета об исполнении бизнес-плана включает сведения о плановых и фактических показателях за отчетный период, отражающих специфику деятельности Общества. Пояснительные записки к отчетам об исполнении бизнес-планов также составляются в произвольной форме, и в обязательном порядке должны включать объяснения основных отклонений фактических показателей от плановых показателей за каждый соответствующий период.

В целях исполнения годового бизнес-плана Общества/Филиала для контроля лимитов затрат при выполнении тендерных процедур и заключении расходных договоров с контрагентами ответственным исполнителем ЦАУ/Филиала совместно с ПЭУ ЦАУ/ПЭО Филиала в обязательном порядке формируется аналитическая справка по исполнению лимита соответствующей статьи затрат раздела 6 «P&L: План прибылей и убытков» бизнес-плана обществ (филиала).

В случаях превышения лимита соответствующей статьи затрат раздела 6 «P&L: План прибылей и убытков» бизнес-плана Общества/Филиала на 5 % и более при выполнении тендерных процедур и заключении расходных догово-

ров с контрагентами ответственным исполнителем ЦАУ/Филиала совместно с ПЭУ ЦАУ/ПЭО Филиала в обязательном порядке формируется аналитическая справка по перераспределениям по статьям затрат указанного раздела бизнес-плана.

Порядок разработки параметров и формирования 5-летнего и годового бизнес-планов общества:

1. Определение стратегических приоритетов, показателей их достижения и основных экономических параметров 5-летнего и годового бизнес-планов.

Предложения по изменению стратегических приоритетов и показателей их достижения должны разрабатываться на основе экономических параметров, представляемых планово-экономическим управлением. Показатели достижения стратегических приоритетов, подлежащие обязательному утверждению для формирования 5-летнего и годового бизнес-планов. Основные экономические параметры, а также предложения по изменению стратегических приоритетов и показателей их достижения подлежат обязательному рассмотрению и утверждению генеральным директором Общества.

2. Формирование 5-летнего и годового бизнес-планов по основным направлениям деятельности включает в себе бизнес-планы всех филиалов Общества, приоритетные программы Общества и прогноз крупных статей затрат, связанных с осуществлением Обществом функции управления, согласно определенным перечням.

Выделение в составе целевых программ мероприятий и затрат, связанных с осуществлением управленческой деятельности Филиалов и ЦАУ обязательно. В частности, речь идет о таких затратах, как: затраты на оплату труда, затраты на страховые взносы в государственные внебюджетные фонды, затраты на выплаты социального характера, затраты на добровольное медицинское страхование, затраты на отчисления в негосударственный пенсионный фонд, затраты на подготовку и переподготовку кадров, командировочные расходы, затраты на транспорт.

Рассмотрим более подробно проблемы прогнозирования данных видов затрат в рамках Филиала.

При известной производственной программе строительства эксплуатационных и разведочных скважин определяется плановая численность персонала с разбивкой по категориям (инженерно-технические работники, рабочие) и по подразделениям (АУП, РИТС, ЮТЭ). Далее определяются уровни окладов и тарифных ставок для каждой должности и на основе этих данных рассчитываются затраты на оплату труда.

Затраты на выплату социального характера включают: единовременные пособия работника при выходе на пенсию, оплату стоимости проезда работников и членов их семей к месту отдыха и обратно для лиц, работающих в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностям, материальную помощь, предоставленную отдельным работникам по семейным обстоятельствам, на медикаменты, погребение, в связи с рождением ребенка, в связи с вступлением в брак, оплату путевок санаторно-курортного лечения.

Количество выплат единовременного пособия при выходе на пенсию рассчитывается на основе количества сотрудников пенсионного возраста, но учитывая специфику работы (работа в районах крайнего севера и работа в профессии с вредными производственными факторами), данный период сокращается с 55–60 (у женщин / мужчин) до 45–50. Понятно, что в такой трудоспособный возраст не каждый выйдет на пенсию, поэтому расчет единовременного пособия работника при выходе на пенсию основывается на среднестатистических значениях и может существенно отличаться от фактических затрат на плановый период.

Сумма затрат на оплату путевок санаторно-курортного лечения определяется на основе заявок, поданных от сотрудников в августе предшествующего года. Однако сбор заявок не обеспечивает 100-процентное выполнение плана, поскольку большое значение играет человеческий фактор: некоторые сотрудники, подавшие заявки, увольняются в плановом периоде, часть сотрудников отказывается от забронированных путевок в связи с сложившимися семейными обстоятельствами. Некоторые сотрудники, наоборот, не успели подать заявки и просят предоставить путевки. Поэтому в плановом году приходится проводить большую работу по перераспределению, выделению новых путевок или отказа от забронированных.

Затраты на добровольное медицинское страхование – сумма наиболее предсказуемая, так как на каждого сотрудника выделяется равная сумма и большинство сотрудников предпочитают ею воспользоваться. По окончании планового года невостребованная сумма распределяется между сотрудниками и позволяет воспользоваться услугой еще раз.

Затраты на отчисления в негосударственный пенсионный фонд зависят от среднего возраста сотрудников, поскольку менталитет российских граждан устроен так, что он задумывается о своей пенсии только в предпенсионном возрасте. Также важную роль играют условия пенсионного законодательства. Если в настоящее время пенсионный фонд вновь вносит коррективы в расчет будущих пенсий граждан, причем формула ее расчета довольно запутана и непонят-

на, то большинство сотрудников предпочитают не рисковать и не вступать в Негосударственный Пенсионный Фонд.

Затраты на подготовку и переподготовку кадров включают в себя затраты по корпоративному обучению, обязательному техническому и иницируемому обучению. Например, обучение по курсу пожарно-технический минимум, экологическая безопасность, обучению по программе «Охрана труда», «Контроль скважины. Управление скважиной при ГНВП (газонефтеводопроявлениях)», «Организация и ведение гражданской обороны», периодическая аттестация электрогазосварщиков, курсы повышения квалификации. Обучение по данным программам зависит от профессии сотрудника (для каждой профессии имеется свой перечень требуемых знаний), необходимой периодичностью повторного изучения курса, согласно требованиям Ростехнадзора. При увеличении плановой численности затраты, требуемые на обучение новых сотрудников остаются неизвестными.

Затраты на командировочные расходы зависят от производственной необходимости, срока и мета командировки и определить заранее объем затрат по данной статье достаточно проблематично.

Затраты на транспорт включают в себя затраты на доставку крупногабаритных грузов до месторождения и обратно, доставку продуктов питания, ГСМ, запчастей и прочее, а также доставку персонала от пункта сбора до месторождения и обратно. Учитывая специфику, следует отметить, что сотрудники Филиала проживают на всей территории Российской Федерации, а также за ее пределами, поэтому сбор сотрудников за счет предприятия осуществляется из пунктов сбора: Москва, Уфа, Томск, Омск, Красноярск, Ноябрьск до города Иркутск на регулярных рейсах и далее из Иркутска до Байкита (Красноярский край) или Киренска (Иркутская область) на чартерных рейсах и далее до месторождения на вертолетах.

Учитывая специфику предприятия, процесс бизнес-планирования является достаточно трудоемким, требующим логического обоснования каждой статьи затрат и влекущий необходимость неоднократной ее корректировки.

Установление и корректировка сроков, изменение структуры и очередности этапов определяется дополнительным распоряжением Генерального директора Общества. Все показатели бизнес-плана должны быть представлены в следующей разбивке: 1 год помесечно, последующие по годам.

Основой для формирования 5-летнего и годового бизнес-планов Общества, являются показатели производственной программы: базовый, представляющий собой расчетный уровень объема работ по бурению, который будет дос-

тигнут в плановом году и в течение 5 лет, если отчетных показателей еще не существует, должны быть представлены ожидаемые показатели; оперативный, отражающий фактические результаты финансово-хозяйственной деятельности Филиалов, ЦАУ и Общества в целом за определенный период и ожидаемые данные до конца текущего года, а также включающий весь утвержденный объем бурения планируемого года, с учетом эффективности всех параметров бурения планируемого года и возможного увеличения параметров бурения (проходки, коммерческой скорости и т. д.).

Обязательным требованием ко всем представляемым программам является указание источников финансирования предлагаемых мероприятий.

Окончательные варианты целевых программ филиалов должны быть разработаны и согласованы с руководителями подразделений в ЦАУ, ответственных за реализацию целевых программ, а также с заместителем генерального директора по экономике Общества.

Любые изменения доведенного Департаментом УАЭиБП, Департаментом БСТиС и другими подразделениями Компании формата макетов бизнес-плана, его разделов и (или) порядка его согласования, производятся дополнительным распоряжением, инициированным заместителем генерального директора Общества по экономике.

Порядок корректировки 5-летнего и годового бизнес-планов общества:

1. 5-летний и годовой бизнес-планы Общества подлежат очередной ежегодной корректировке при наличии существенных изменений условий деятельности при обязательном согласовании с Департаментом экономики и бизнес-планирования ОАО «НК Компания» и Департаментом бурения, скважинных технологий и супервайзинга. В качестве подобных условий могут выступать: существенное отклонение макроэкономических параметров, таких как, инфляция и т. д., существенные отклонения цен на материалы, работы и услуги, существенные изменения в производственной программе добывающих обществ, изменения в предпочтениях ОАО «НК Компания».

2. Решение о внеочередной корректировке 5-летнего и годового бизнес-планов Общества принимается ОАО «НК «Компания». Инициатором рассмотрения вопроса о необходимости пересмотра 5-летнего и годового бизнес-планов Общества является генеральный директор по согласованию с Департаментом УАЭиБП и Департаментом БСТиС ОАО «НК «Компания».

Порядок разработки и утверждения изменений 5-летнего и годового бизнес-планов аналогичен порядку формирования и утверждения 5-летнего и годового бизнес-планов Общества.

Таким образом, основным показателем достижения стратегических приоритетов Общества, показателем выполнения поставленных целей является бизнес-планирование.

Бизнес-планирование представляет собой составление 5-летнего бизнес-плана и годового бизнес-плана. Бизнес-план составляется специалистами Филиала по направлению деятельности и утверждается кураторами в ЦАУ (центральный аппарат управления) Общества, планово-экономическом отделе и управлении.

В целях исполнения годового контроля лимита затрат, ответственным исполнителем по направлению деятельности формируется аналитическая справка по исполнению лимита соответствующей статьи затрат.

Разработка бизнес-плана осуществляется на основе утвержденных стратегических приоритетов, показателях их достижения и основных экономических параметрах, на основе программы строительства эксплуатационных и разведочных скважин, программы обеспечения материалами Филиала, программы приобретения основных средств и др.

Разработка первых вариантов бизнес-плана в Филиале начинается с сентября, когда становятся известны первые производственные программы. Итоговый бизнес-план утверждается только в конце декабря – начале января, когда прошли все тендерные и закупочные процедуры, известен объем работ на плановый период. В течение планового года в бизнес-план вносятся корректировки, поскольку, учитывая специфику деятельности предприятия (вахтовый метод работы, работы на отдаленных участках в районах крайнего севера, индивидуальный расчет заработной платы для каждого вахтового сотрудника, зависящий от определенных условий, погодные условия, человеческий фактор и многие другие) рассчитать и предугадать суммы затрат по статьям практически невозможно.

Такой порядок составления бизнес-плана позволяет обеспечить контроль за правильностью расчетов статей затрат, не допустить перерасходования денежных средств по статьям и осуществлять четкую систему планирования и контроля за его выполнением.

3. РАЗВИТИЕ КОРПОРАТИВНОГО БЮДЖЕТИРОВАНИЯ НА ОСНОВЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА

3.1. Методические вопросы применения управленческого учета для информационного обеспечения бюджетирования

Исследования показывают, что вопросы управления бизнес-процессами актуальны всегда. При этом наиболее остро они встают в компании в том случае, если на определенном этапе ее развития имеют место затруднения во взаимодействии подразделений, менеджеров, сотрудников. Другими словами, именно в те периоды времени, когда наблюдаются сложности в процессе принятия или реализации финансовых решений. В том случае, если последние начинают носить регулярный характер, то оказывается существенное негативное влияние на эффективность деятельности и использование капитала компании в целом. Сбои сопровождаются не только потерей информации, дублированием функций, лишними затратами и другими негативными последствиями, но и потерей качества продуктов компании, а значит и потерей лояльности потребителей. В этом случае диагностировать причины этих проблем без детального изучения деятельности компании невозможно.

Решение последней задачи на практике обеспечивается за счет использования в качестве информационной базы для принятия финансовых решений в отношении бизнес-процессов управленческого учета.

Как известно, система управленческого учета в компании представляет собой информационную систему, собирающую, обрабатывающую, предоставляющую и хранящую информацию для принятия решений на всех уровнях управления. Если все цели управления компанией разделить на стратегические (долгосрочные) и оперативные (краткосрочные), то система управленческого учета позволяет осуществлять постоянный контроль за достижениями как стратегических, так и оперативных целей деятельности. Иначе говоря, управленческий учет как система включает в себя две основных подсистемы: стратегического управленческого учета для топ-менеджеров и оперативного управленческого учета, предоставляющего информацию о текущем состоянии и деятельности компании для внутреннего финансового менеджмента [8, с. 29].

При этом важно учитывать, что оперативный управленческий учет и стратегический тесно взаимосвязаны и являются взаимодополняющими элементами системы управленческого учета в целом. Кроме того, стратегический управленческий учет выступает как предварительный этап реализации оперативного. Резюмируя, можно утверждать, что оперативный управленческий учет

первичен в системе управленческого учета предприятия и является основой для организации стратегического управленческого учета.

Основным назначением оперативного управленческого учета является информационное обеспечение процесса принятия финансовых решений с целью решения задач краткосрочного периода при максимальной эффективности.

Предметом оперативного управленческого учета являются такие основные бизнес-процессы, как: контроль выполнения договоров поставщиками и покупателями, пооперационный учет движения запасов в производстве, выполнение норм выработки работниками и др.

К основным задачам оперативного управленческого учета можно отнести:

- анализ влияния неисполнения контрольных показателей на выполнение текущих планов;
- выявление узких и слабых мест в тактическом управлении;
- расчет контрольных показателей в соответствии с установленными текущими целями;
- руководство при планировании и разработке бюджета (текущее и оперативное планирование);
- сравнение плановых (нормативных) и фактических контрольных показателей с целью выявления причин и первопричин, а также финансовых последствий отклонений;
- формирование информационной базы для принятия текущих финансовых решений.

Если характеризовать функциональное назначение управленческого учета в современных условиях, то в качестве основной его функции, имеющей решающее значение для целей настоящего исследования, необходимо выделить именно информационную функцию. Управленческий учет в качестве выступает сегодня в качестве основного информационного фундамента принятия и исполнения финансовых решений при организации различных бизнес-процессов в рамках реализации стратегии и тактики управления финансами любой компании.

Исходя из вышеизложенного, оперативный управленческий учет можно определить как интегрированную внутрихозяйственную информационную систему оперативного контроля за отдельными финансово-хозяйственными операциями в ходе их непосредственного осуществления, основной целью которой является информационно-аналитическое обеспечение финансовых менеджеров хозяйствующих субъектов о затратах и результатах выполнения отдельных хозяйственных операций и деятельности бизнес-единиц, предназначенную для

принятия ими оперативных и тактических управленческих и финансовых решений [46, с. 14].

Сравнивая бухгалтерский и управленческий учет как информационные базы для принятия финансовых решений, то надо заметить, что финансовый (бухгалтерский) учет дает представление о результатах деятельности компании в целом, но не позволяет при этом объективно определить возможно роста деловой активности компании, выявить неэффективные подразделения, оценить результативность финансовых решений менеджмента компании.

Практическая деятельность в части ведения управленческого учета направлена на расчет себестоимости продукции (товаров и услуг), определение финансового результата отдельного структурного подразделения, определения перспективности работы с клиентами компании и иной информации о деятельности компании. Последнее одновременно создает комплексную информационную систему обеспечения принятия финансовых решений. При этом управленческий учет не является частью бухгалтерского учета, он является самостоятельным направлением информационного обеспечения управления, использующим в равной мере методы и принципы стратегического и оперативного менеджмента, реинжиниринга бизнес-процессов, а также бухгалтерского учета.

Другими словами, современный управленческий учет можно определять, как вид деятельности в рамках компании, который обеспечивает менеджмент информацией, которую можно использовать для целей финансового планирования, реализации финансовых планов, непосредственно организации контрольных и диагностических процедур [7, с. 11].

Для принятия оптимальных управленческих и финансовых решений необходимо объективно определить затраты компании и, в первую очередь – операционные затраты. Анализ затрат позволяет оценить их эффективность, определить в отдельных случаях их целесообразность, выбрать качественные показатели их характеризующие, правильно оценить взаимосвязь с ценой, осуществлять результативный контроль.

В целом информация о затратах является существенным фактором для всех стадий управления компанией, включающих анализ, планирования, исполнения плана и контроля.

Бухгалтерский учет затрат в РФ регулируется ПБУ 10/99 «О расходах организации». В целом, согласно нормативным актам затраты, включаемые в себестоимость продукции, учитываются по пяти основным признакам:

- материальным затратам (за вычетом возвратных отходов);
- затратам на оплату труда;

- отчислениям на социальные нужды;
- амортизации основных фондов;
- прочим затратам.

Следует отметить, что информация о затратах, подготавливаемая и отражаемая в стандартной отчетности согласно установленным правилам и процедурам, мало полезна для принятия большинства управленческих решений. Так в частности, она не является объективной базой для определения рентабельности и убыточности продукции, оценки конкурентоспособности, рыночного ценообразования, анализа затрат и т. д.

Как правило, в процессе принятия перечисленных и других финансовых решений используются данные управленческого учета, ориентированного на обеспечение менеджеров необходимой информацией. В общем случае, управление затратами – это умение экономить ресурсы, добиваться максимальной отдачи от их использования.

Экономические элементы затрат – это обобщенная группировка затрат, которая предусматривает объединение отдельных их видов по признаку однородности. Она подлежит раскрытию во внешней бухгалтерской (финансовой) отчетности организации. Эта группировка позволяет представлять информацию о структуре затрат по укрупненным экономически однородным элементам внешним пользователям, а также рассчитывать макроэкономические показатели развития региона, отрасли, страны в целом, разрабатывать направления экономической политики и реализовывать стратегию развития государственных механизмов регулирования. На уровне хозяйствующих субъектов группировка по экономическим элементам может использоваться при формировании бюджетов по организации, подразделениям и объектам управления затратами. Однако она не показывает назначения производственных затрат, их связи с результатами производства и целесообразности [21, с. 58].

Поэтому в управленческом учете наиболее информативной является классификация затрат по статьям калькуляции, именно она имеет большую аналитическую ценность в процессе принятия решений в организации.

Важное значение в выборе системы учета затрат и калькулирования имеет группировка затрат по отношению к объему производства. Исследования показали, что в экономической науке нет единого подхода к классификации затрат по данному признаку. Так, ряд экономистов подразделяют затраты на постоянные и переменные, на переменные и условно-постоянные, на условно-переменные и условно-постоянные, на переменные, постоянные и смешанные, на переменные, условно-переменные, условно-постоянные, на переменные, ус-

ловно-переменные, постоянные, на переменные, условно-переменные, постоянные, условно-постоянные, обратно пропорциональные объему выпущенной продукции [15, с. 47].

Данная группировка основывается на том, что затраты реагируют на изменение объема производства по-разному.

Управление затратами как особый бизнес-процесс включает в себя: определение необходимых ресурсов для целей осуществления затрат, определение дополнительных источников ресурсов, принятие решений в отношении оптимизации структуры затрат, обеспечение максимальной отдачи от использования ресурсов в ходе осуществления затрат.

В том случае, если менеджмент компании обеспечивает эффективное управление затратами, это создает возможности для: повышения конкурентоспособности продукции, выбора более гибких подходов к ценообразованию, получения объективной информации для составления и исполнения бюджетных показателей компании, объективной оценки деятельности отдельных подразделений компании, принятия обоснованных и эффективных финансовых решений [24, с. 24].

И если для бухгалтерского учета основным объектом деятельности выступает юридическое лицо (предприятие в целом) или обособленное подразделение, которое вступает в отношения с таким контрагентом как налоговые органами, то для управленческого учета основным объектом является именно бизнес как таковой. Как известно, в рамках одного юридического лица таких бизнесов может быть значительное количество. В том случае, если какое-либо подразделение не занято бизнесом, например, бухгалтерия или отдела кадров, то бюджетирование может быть полезно в данном случае руководству компании или фирмы для определения эффективности затрат, которые генерирует та или иная производственная или функциональная служба. Иначе говоря, в данном случае выбор финансовой структуры есть не что иное, как выбор объекта бюджетирования. От него в свою очередь непосредственным образом зависят: виды бюджетов, форматы и технологии бюджетирования, порядок консолидации бюджетов структурных подразделений, регламент отчетов об исполнении бюджетов и их последующей корректировки.

Для целей бюджетирования и управленческого учета финансовая структура компании характеризуется через виды и количество бизнесов и (или) других областей финансовой ответственности (за доходы и расходы, только за расходы, за определенные финансовые показатели и др.), распределенных между

структурными подразделениями компании или фирмы, выступающих в качестве объектов бюджетирования и управленческого учета.

Конкретизируя место центров финансовой ответственности (ЦФО) в рамках бюджетирования и управленческого учета, важно отметить, что их разделяют на три типа [22, с. 56]:

- центр затрат, в рамках которого менеджер (управляющий) несет ответственность за расходы, находящиеся под его контролем;

- центр прибыли, в рамках которого управляющий ответственен за поступления от реализации и расходы, например, подразделение компании, занимающееся выпуском и реализацией продукции;

- центр инвестирования, в рамках которого управляющие обычно ответственны за поступления от реализации и расходы, но кроме того, несут ответственность за принятие решений по капиталовложениям, и таким образом, могут влиять на величину инвестиций.

В свою очередь, управление затратами по центрам ответственности предусматривает делегирование каждому подразделению определенных полномочий по принятию решений в отношении своих затрат и результатов деятельности.

Наиболее распространенным типом центров финансовой ответственности на практике является центр затрат. Наряду с ними выделяют центры прибыли, центры доходов, центры инвестиций, центры капитальных вложений, центры контроля и управления и другие [21].

Управление затратами по центрам ответственности позволяет: осуществлять координирование процесса управления затратами с организационной структурой компании, децентрализовать управление затратами по уровням управления, организовать персональную ответственность руководителей за достижение результативных показателей, оперативно отслеживать процесс достижения целевых результатов, реализовывать систему контроля по отклонениям, применять специфические методы управления затратами, учитывая функциональные особенности каждого подразделения.

Учет затрат по центрам ответственности зависит от организационной структуры организации и предполагает учет по сферам и видам деятельности, во главе которых находится ответственное лицо, имеющее возможность принимать решения. Центры ответственности как объекты учета затрат могут совпадать с местом возникновения затрат или объединять несколько таких мест. По местам возникновения затраты группируются и учитываются в разрезе производств, отделов, других структурных подразделений хозяйства. Учет по цен-

трам затрат предполагает обособление центров затрат, специфичных для любого производства. Ими могут быть передел, рабочее место.

Резюмируя вышеизложенное, можно отметить, что в современных условиях особую актуальность принимает создание интегрированной системы формирования информации о затратах, включающей идентификацию, накопление, подготовку экономической информации в целях поиска резервов снижения затрат и их оптимизации. Последнее на практике невозможно без совершенствования методов учета затрат и калькулирования в целях объективного и своевременного исчисления себестоимости продукции, выявления возможных резервов повышения эффективности операционных затрат. Это позволит получить необходимые данные для планирования, текущего анализа, перспективного прогнозирования и управления производством каждого экономического субъекта.

Финансовые управленческие решения не могут быть приняты без непосредственной связи с процессом планирования, в рамках которого предполагаемые затраты, направленные на осуществление производственной деятельности, исследуются с позиции возможностей их планирования.

Важным моментом в управленческой деятельности является процесс принятия решений, в результате которого определяется тактика и стратегия развития компании.

Необходимость разработки и применения эффективных систем управления затратами продиктована повышением роли управленческого учета в принятии стратегических и тактических решений и объективной необходимостью для целей бюджетирования исчислять экономически обоснованную себестоимость. В связи с этим считаем необходимым определить процесс управления затратами как непрерывную деятельность по формированию затрат с целью достижения их наиболее приемлемого уровня, структуры и выявления резервов снижения. При этом эффективное управление затратами предусматривает комплексный подход к решению поставленных задач. Применение различных группировок, методов учета и анализа позволяет принимать обоснованные решения в части координирования и оптимизации производственных затрат в рамках экономической деятельности организации.

С целью снижения рисков при принятии финансового решения на базе информации бюджетирования и управленческого учета целесообразно применение детально разработанных планов (проектов), тщательное их изучение всеми службами материнской компании и составление экономического обоснования еще до этапа исполнения. Экономическая часть любого плана или проекта

будет более точно отражать необходимые суммы и график вложения средств, если при ее составлении опираться на принципы бюджетирования.

Составление финансовых бюджетов является результирующим этапом планирования финансово-хозяйственной деятельности предприятия или холдинга. Как отмечалось выше, финансовый бюджет предприятия состоит из трех частей: бюджет доходов и расходов (БДР), бюджет движения денежных средств (БДДС), бюджет по балансовому листу (ББЛ).

План финансирования, не выходящий за пределы бюджетного плана, как правило, рассматривается в течение нескольких дней финансово-экономической службой, при этом в него могут вноситься изменения, принятие решения, о необходимости которых находится в компетенции финансовых служб материнской компании, утверждается генеральным директором холдинга и становится основным документом, регламентирующим проведение платежей в предстоящем месяце. В случае включения в план финансирования непредусмотренных годовым бюджетом сумм, для их утверждения и включения в план требуется предоставить обоснование необходимости подобных затрат в виде утвержденной генеральным директором дочернего предприятия служебной записки. Решение по вопросу дополнительного финансирования принимается генеральным директором холдинга совместно с его заместителем – руководителем центра финансовой ответственности.

Несмотря на достаточно тщательную и длительную процедуру утверждения бюджетов и планов финансирования, проведение платежа в пользу конкретного контрагента за определенные материальные ценности, работы или услуги осуществляется расчетным центром холдинга на основании отправленного дочерним предприятием счета, а не просто согласно утвержденному графику платежей. Таким образом, достигается еще одна ступень контроля материнской компанией за своими дочерними структурами.

Согласно обязательному для исполнения всеми субъектами холдинга регламенту прохождения документов на оплату, к оплате принимаются счета контрагентов, завизированные начальником финансово-экономического отдела, только с резолюцией «К оплате» директора дочернего предприятия.

Одним из отрицательных моментов подобной системы проведения платежей является ее сложность и бюрократичность. Весь процесс согласования по регламенту должен занимать не более двух дней. На практике же, оплата производится через 4–5 дней, в отдельных случаях – до двух недель. По причине удаленности, разнице в часовых поясах, периодических проблемах со связью иногда счета теряются, возникают вопросы по поводу содержания или утвер-

ждения платежа, что также затягивает процесс расчетов с контрагентами и соответственно обеспечение производства необходимыми ресурсами. Понятно, что для производственного процесса подобная организация расчетов и, соответственно, материально-технического снабжения является губительной.

Контроль, осуществляемый материнской компанией за деятельностью дочерней, состоит не только в текущем управлении производственной и финансовой деятельностью, но и в анализе показателей деятельности. Такой анализ осуществляется путем сравнения фактических показателей с нормативными, определяемыми производственным бюджетом.

Основным инструментом такого анализа является формирование ежемесячного отчета по предприятию, в котором отражаются количественные характеристики результатов проводимых работ, а также расчетные и стоимостные показатели, такие как относительные показатели выполнения плана, общая сумма затрат, себестоимость выполняемых работ, процент перерасхода или экономии ресурсов.

Плановые показатели затрат структурных подразделений определяются составляющими производственного бюджета. Поскольку фактические затраты за период берутся из управленческого учета, для обеспечения сопоставимости данных при анализе, в бюджете операционных затрат важно придерживаться принципов, применяемых экономистами в данном случае. Именно поэтому, к процессу бюджетирования на предприятии нужно подходить комплексно и последовательно. Необходимо четко определить цель бюджетирования и его методы. Для расчета плановых показателей необходимо придерживаться того же алгоритма, что используется в учете. Так как управленческий учет на предприятии предназначен для полного и своевременного отражения проводимых хозяйственных операций, подстраивать впоследствии его под неправильно сформированный бюджет, означало бы искажение фактов. Более корректной, нам представляется, обратная ситуация.

Также необходимо различать между собой методы составления операционного бюджета и бюджета движения денежных средств. Основное их отличие заключается в целях, которые преследует использование каждого. Составляющие операционного бюджета необходимы руководителям и собственникам предприятия для принятия решений об утверждении планируемых объемов работ или общей целесообразности инвестирования в проект, для выбора одного из альтернативных вариантов, анализа и контроля за производственной и хозяйственной деятельностью. Кроме того, формирование операционного бюджета

та является подготовительным этапом для составления финансового бюджета – бюджета движения денежных средств.

Бюджет движения денежных средств – основной документ, определяющий источники и способы финансирования производственной деятельности. Для планирования денежных потоков, организации перераспределения финансовых ресурсов, особенно внутри крупной корпорации, применение бюджета движения денежных средств представляется наиболее удобным способом. А во взаимоотношениях по поводу финансирования головной компанией холдинга деятельности дочерней структуры, финансовый бюджет и финансовые планы являются основой, позволяющей облегчить процесс оперативного управления.

3.2. Обеспечение взаимосвязи управленческого учета и бюджетирования

В большинстве случаев формы бюджетов составляются аналогично формам бухгалтерской отчетности (баланса, отчета о финансовых результатах, отчета о движении денежных средств). Поскольку бюджетирование основывается на данных управленческой отчетности, компании добавляют в формы бюджетов необходимые показатели как натуральные, так и аналитические. Бюджеты дополняются различными отчетами, например, расчетом удельных показателей, рассматривают показатели в динамике, отслеживают структуру. Такие бюджеты облегчают анализ безубыточности, делают информацию максимально доступной для внешних и внутренних пользователей.

Бюджетирование наилучшим образом соответствует целям управления и осуществляется с меньшими усилиями, если на предприятии сформированы центры ответственности, когда планированием определенных показателей занимаются соответствующие службы. Например, коммерческая служба планирует объем продаж, сумму дебиторской задолженности, служба логистики планирует количество рейсов, загрузженность транспорта [44, с. 56].

Из всего вышесказанного можно сделать вывод о том, что бюджетирование в компании определяет уровень конкурентоспособности ее бизнеса. Действенная система бюджетного планирования предполагает, наряду с прогнозированием тенденций рыночной конъюнктуры, детальный анализ внутренних ресурсов предприятия и возможности их использования. Таким образом, руководитель отслеживает весь бизнес-процесс, может выделить резервы для снижения затрат, а также выделить проблемные места и принять меры по уменьшению рисков.

Бюджетный план на предстоящий год является итоговым документом, процесса производственного планирования. Однако, приведенных в нем данных недостаточно для составления прогноза результатов деятельности предприятия за период, поскольку производственный бюджет не учитывает источники финансирования, прочие затраты, не включаемые в себестоимость. Для составления полной картины финансово-хозяйственной деятельности необходимо отчет о движении денежных средств и прогнозный бухгалтерский баланс. Необходимо составить план поступления (выбытия) денежных средств или схему денежных потоков.

Движение денежных средств представляет собой один из наиболее важных аспектов операционной деятельности компании. Бюджет денежных средств разрабатывают после того, как все периодические бюджеты и прогнозный отчет о финансовых результатах уже завершены. Бюджет движения денежных средств является только частью общего бюджета, одной из форм контроля за деятельностью компании. Он не показывает финансовых результатов деятельности организации (как прогноз финансовых результатов), не дает представления об имуществе и капитале.

Бюджет движения денежных средств относят к финансовому блоку бюджетных форм, куда также входят прогнозный баланс, кредитный план, план финансовых вложений, инвестиционный план.

Бюджет денежных средств или прогноз денежных потоков представляет собой план поступления и расходования денежных средств на бюджетный период. В нем суммированы денежные потоки как результат планируемых операций на всех этапах формирования общего бюджета. В целом этот документ показывает ожидаемое конечное сальдо на счете денежных средств и финансовое положение для каждого месяца предстоящего периода [31].

Структура бюджета движения денежных средств похожа на структуру отчета о движении денежных средств, сформированного по данным бухгалтерского учета. По сути, это тот же отчет, только составляется он на основании не фактических данных, а планируемых операций. Кроме того, отчет о движении денежных средств (даже прогнозный) суммирует информацию за год в отличие от бюджета, который предусматривает ежемесячное отражение денежных потоков. Бюджет движения денежных средств состоит из трех разделов: результаты от операционной, инвестиционной и финансовой деятельности.

Отнесение бюджета движения денежных средств к внутренней управленческой документации позволяет максимально использовать полезный эффект от него для целей текущего управления деятельностью организации. Это отра-

жается в механизме формирования данных: ряд принципов формирования данных о движении денежных средств нельзя использовать при составлении бухгалтерских отчетов или они не требуются в официальной отчетности. Это выражается в максимальной детализации наиболее важных статей в различных аналитических разрезах, исключение учета внутреннего перемещения денег, возможность введение статей, отражающих направления расходования свободных денежных средств (например, депозиты, резервы). Кроме того, бюджет денежных средств позволяет проводить анализ исполнения бюджета.

Отражение данных в производственном бюджете не предполагает автоматического их отражения в бюджете движения денежных средств. Поступление и списание денег с расчетных счетов предприятия часто не совпадает с бухгалтерским списанием затрат на производство. Широко распространено авансирование либо кредитование в расчетах с контрагентами, необходимо учитывать особенности поставки некоторых товарно-материальных ценностей, сезонность завоза и др. Бюджет движения денежных средств связан с остальными бюджетами через поступление/выбытие денежных средств, т.е. движение обязательств: получение и выставление счетов; подписание актов выполненных работ и накладных на получение товарно-материальных ценностей; контроль за дебиторской и кредиторской задолженностью через исполнение заключенных договоров. На практике по каждому из операционных бюджетов следует составить графики поступления или расходования денег. Объединив их в единое целое, мы получим бюджет движения денежных средств.

Для трансформации производственного бюджета в бюджет движения денежных средств необходимо пересмотреть бюджет каждого подразделения, определив график поступления и выбытия (а в нашем случае только выбытия) денежных средств. Выплата заработной платы сотрудникам компании производится после окончания месяца, в затраты которого, она включается. Поэтому отток денежных средств предприятия будет иметь место в другом периоде, отличном от производственного бюджета. Таким образом, затраты на оплату труда в бюджете движения денежных средств смещаются на один месяц вперед.

График поставки необходимых в производстве материалов также будет значительно отличаться от ежемесячного списания материальных затрат. Как правило, на рынке товаров промышленного назначения действует система предоплаты, учитывая удаленность места проведения работ необходимо некоторое время на организацию транспортировки, оформление документов и т.д. Опираясь на потребность производства в материалах, норму запасов, остаток

материалов на складе на начало планируемого периода, необходимо определить так называемый план материально-технического снабжения.

При формировании плана закупок запасных частей и материалов в первую очередь необходимо учитывать минимально необходимый запас расходных материалов, который должен поддерживаться на складе предприятия для обеспечения бесперебойной работы. Для этого с учетом среднесуточного расходования материалов и нормы запаса по видам ТМЦ в днях определяется минимум, нарушение которого может привести к угрозе остановки производства. Учитывая прогнозируемые остатки ТМЦ на складе на начало предстоящего года, потребность каждого подразделения в основных материальных ресурсах, неснижаемый остаток запаса, оптимальные размеры закупок, отделом материально-технического снабжения разрабатывается план МТС, который является основой для формирования графика расчета с контрагентами в части материально-технического обеспечения.

Оплата услуг сторонних организаций, налоговые, страховые, прочие платежи, распределяется во времени согласно условиям заключенных или планируемых к заключению договоров, требованиям законодательства, графикам плановых ремонтов и т. д.

При прогнозе движения денежных средств из суммы всех затрат исключается амортизация, поскольку с точки зрения денежных потоков ее нельзя отнести к выбытию денежных средств, но и к притоку, учитывая отсутствие выручки от реализации, она также не относится.

Отдельно рассчитываются доходы и расходы от финансовой и инвестиционной деятельности. Определение направлений капитальных вложений и получение инвестиционных ресурсов для них является комплексной задачей всего управленческого учета. Информация, касающаяся долгосрочных капиталовложений, влияет на бюджет наличности, затрагивая вопросы выплаты процентов за кредиты, прогнозный бухгалтерский баланс, изменяя сальдо на счетах основных средств и других долгосрочных активов.

Постоянное использование бюджета движения денежных средств позволяет менеджерам осуществлять анализ деятельности организации по системе «плановые величины и фактические данные» и дает действенные инструменты краткосрочного и среднесрочного управления организацией.

Благодаря механизму формирования бюджета движения денежных средств, основанному на контроле обязательств, менеджеры организации получают представление о структуре и объеме денежных поступлений в каждый момент времени, определяют кассовые разрывы и потребность в заемных средствах.

В бюджете движения денежных средств финансирование всех затрат на осуществление операционной деятельности распределено на группы по своему содержанию (оплата материальных ресурсов, оплата труда, прочие платежи) и во времени относительно момента их оплаты. В отдельных случаях величина затрат согласно операционному бюджету может не совпадать с аналогичной строкой в бюджете движения денежных средств. Разница объясняется, прежде всего, некоторыми отличиями в составе затрат: производственный (операционный бюджет) включает затраты, которые в соответствии с правилами бухгалтерского учета относятся на себестоимость, а в бюджете денежных средств собраны текущие платежи. Указанные суммы могут отличаться на величину налога на добавленную стоимость по приобретенным ценностям, стоимости материалов, которые формируют необходимый переходящий запас на складе, амортизационных отчислений, размер платежей по налогу на имущество и оплату банковских услуг.

Результат формирования бюджета денежных средств не может быть отрицательным: организация не может выплатить больше денег, чем она привлекает в данном периоде. Бюджет денежных средств по своей сути – это баланс положительных и отрицательных денежных потоков, суммарные расходы предприятия на осуществление всех видов деятельности должны финансироваться из каких-либо источников. В случае нехватки собственных ресурсов организация должна привлекать кредиты и займы, внутрикорпоративное финансирование, что обязательно отражается в бюджете как приток денежных средств. При разработке плана денежных потоков нужно помнить, что все планируемые к погашению в определенном периоде обязательства должны быть покрыты денежными средствами (своими или заемными).

При недостатке собственных средств компания привлекает заемные средства. Причем решение вопросов финансирования в части видов, источников и условий привлечения заемных средств не относится к компетенции финансовых органов бизнес-единиц на уровне дочернего предприятия. Такие вопросы решаются в финансовом управлении материнской компании, в казначействе совместно с планово-бюджетным управлением, где деятельность по привлечению и выдаче кредитов и займов согласуется в интересах холдинга.

Информация, детализированная в бюджете денежных средств, обобщается и представляется в прогнозном отчете о движении денежных средств. Отчет позволяет проанализировать общее изменение остатка денежных средств предприятия на начало и конец прогнозного периода. Все направления поступления и выбытия денежных средств группируются по видам деятельности: операци-

онной, инвестиционной и финансовой, определяется чистый денежный поток от каждого вида деятельности, сумма которых дает чистое увеличение или уменьшение денежных средств и в итоге показывает прогнозируемый остаток денег на конец периода.

Информативность бюджета движения денежных средств повышается в случае охвата всех денежных потоков взаимосвязанных бизнес-процессов, т. е. эффективность его использования повышается в случае формирования консолидированной отчетности. Смысл процедуры консолидирования состоит в обобщении планируемых экономических и финансовых показателей группы предприятий, рассматриваемых в качестве бизнес-единицы. При формировании бюджета движения денежных средств это достигается с помощью консолидированного бюджета о финансировании деятельности предприятий за счет материнской компании, о восстановлении реальных потоков при проведении взаимозачетов, о перекрестном финансировании деятельности убыточных структур холдинга за счет прибыльных.

Консолидированный бюджет движения денежных средств позволяет сконцентрировать финансовые ресурсы на приоритетных направлениях, организовать внутригрупповое кредитование (перекрестное финансирование). Особенность формирования бюджета денежных средств в холдинговой компании заключается в необходимости координации движения денежных потоков между дочерними предприятиями, между дочерними предприятиями и управляющей компанией, между управляющей компанией и сторонними организациями при сохранении ликвидности как холдинга, так и его составляющих элементов.

Финансовые потоки между дочерними предприятиями могут осуществляться децентрализованно. В этом случае управляющую компанию лишь информируют о планируемых или осуществляемых платежах в рамках стратегического бюджета. Но чаще всего платежи осуществляются централизованно через расчетный центр или банк холдинга. Целью осуществления кассовых операций в холдинге является предотвращение избытка или дефицита платежных средств у дочерних предприятий.

Последним шагом в процессе подготовки основного бюджета является разработка прогноза финансового положения или прогнозного бухгалтерского баланса для организации в целом. Именно на этом этапе руководство должно решить, принять предлагаемый общий бюджет или изменить планы и пересмотреть отдельные его части.

После подготовки операционного бюджета и бюджета денежных средств, уже зная предстоящие мероприятия, сумму капитальных вложений и объемы

планируемого к привлечению финансирования, можно в самом общем виде подготовить журнал хозяйственных операций. Используя принцип двойной записи, необходимо определить на какие суммы увеличится или уменьшится определенная статья баланса при проведении каждой операции. Такие операции, как начисление амортизации, приобретение и списание материалов в производство, начисление и выплата заработной платы не приводят к изменению валюты баланса. Они влияют лишь на структуру активов. Увеличение же долгосрочных и погашение краткосрочных обязательств, отнесение на финансовый результат некоторых затрат, не включаемых в себестоимость, затрагивает обе части баланса – активную и пассивную.

Прогнозный бухгалтерский баланс является конечным продуктом всего процесса составления бюджета. Он отражает изменения в финансовом состоянии предприятия, которые должны будут произойти при выполнении намеченных действий. Кроме того, прогнозный бухгалтерский баланс и прогнозный отчет о финансовых результатах позволяют рассчитать необходимые финансовые показатели. Для компании расчет таких показателей целесообразен, поскольку позволяет уже на стадии планирования оценить экономическую целесообразность принятого того или иного финансового решения.

Холдинговая компания с экономической точки зрения образует единое предприятие, поэтому общую картину ее финансово-экономического состояния можно получить только на основе консолидированной отчетности. Консолидация осуществляется на основе плановых и контрольных расчетов, проведенных в каждом дочернем предприятии и управляющей компании. При этом предполагается, что в холдинге действуют единые правила составления бюджетов и его статей. Если есть возможность, учетная политика должна быть единой на всех дочерних предприятиях холдинга. Указанные особенности относятся практически к любой холдинговой компании. Однако многое зависит от отраслевой принадлежности, размера компании, масштаба деятельности и т. д.

Для самого дочернего предприятия, существующего в условиях абсолютного финансирования и контроля со стороны материнской компании, производственный бюджет является последовательным расчетом себестоимости выполняемых работ, а также способом обоснования запрашиваемой суммы денежных средств на предстоящий год.

На предприятии составляется план денежных потоков, направленных на покрытие обязательств перед поставщиками материалов, работ и услуг, персоналом по оплате труда, бюджетом и внебюджетными фондами по поводу налогов и сборов и т. д. Такой план, детализированный по статьям наиболее значи-

мых затрат, получил название бюджет движения денежных средств. Он выступает основой для проведения оплаты в пользу того или иного контрагента на основании заявки дочернего предприятия. Кроме того, он позволяет определить требуемые заимствования финансовых ресурсов в конкретные сроки и достаточно точном объеме, при условии неизменности плана.

Прогнозный бухгалтерский баланс, сформированный на основании двух вышеперечисленных бюджетов: операционного и финансового, подводит итог процесса бюджетного планирования. В целом, процесс бюджетного планирования, при условии его добросовестного выполнения, позволяет: выбрать наиболее оптимальные мероприятия для достижения требуемых результатов, определить контрольные показатели деятельности, рассчитать размер и структуру затрат на производство и выбрать наиболее оптимальную схему их финансирования.

4. ОРГАНИЗАЦИЯ АНАЛИТИЧЕСКОЙ РАБОТЫ В ХОДЕ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ

4.1. Финансовые (денежные) потоки корпорации как объект анализа

В рамках бюджетирования особое место и значение принадлежит финансовым и денежным потокам. Это связано с тем, что финансовые (денежные) потоки являются в настоящее время базовым объектом финансового управления всех хозяйствующих субъектов. В общем виде управление финансовыми (денежными) потоками представляет собой процесс оптимизации финансового механизма предприятия, координации финансовых транзакций, обеспечения их упорядоченности и сбалансированности.

В результате постановки эффективного управления финансовыми потоками в процессе бюджетирования достигается оптимизация свободных остатков финансовых ресурсов, осмысленное управление рисками и долгосрочным развитием. Таким образом, мониторинг движения финансовых потоков при исполнении отдельных бюджетов необходим для поддержания финансового равновесия предприятия, повышения результативности управления капиталом.

Поток денежных средств имеет три важные качественные характеристики, а именно: его величина, направление и время. С позиции логики финансового анализа, получаемые платежи называют входящими потоками или притоками денежных средств, выполненные платежи – исходящими потоками или оттоками денежных средств. Потоки рассматриваются как форма связи хозяйствующего субъекта с внешней средой, с другими участниками рыночных отношений. В этом случае финансово-экономические процессы на предприятии рассматриваются как стоимостные потоки, или в виде их проявления как потоки платежей.

Представляется обоснованным рассматривать понятие «финансовый поток» не только исключительно как совокупность входящих и исходящих платежей за определенный период, но и с учетом направленности этих платежей, их участия в обеспечении движения капитала. Этот подход основан на обособлении финансовых потоков в определенные группы, с учетом роли платежей в трансформации капитала из одной формы в другую. В этом случае финансовые потоки предприятия рассматриваются как:

- финансовые потоки, высвобождающие капитал;
- финансовые потоки, обеспечивающие приток дополнительного капитала на предприятие;
- финансовые потоки в виде выплат, связывающих капитал;

– финансовые потоки, в виде выплат, сопровождающих отток капитала из кругооборота предприятия.

Финансовые потоки, в виде поступлений, высвобождающих капитал, имеют форму выручки от продаж продукции, работ или услуг. Кроме того, в эту группу финансовых потоков включаются поступления от реализации любых материальных или финансовых активов, которыми располагало предприятие. Высвобождают капитал и финансовые потоки, полученные в результате реализации имущества (основных средств, ценных бумаг) и сдачи имущества в аренду. С позиции воспроизводства капитала, величина поступающей выручки от продаж не должна быть меньше той суммы капитала, которая соответствует величине издержек производства и реализации, или первоначальной стоимости капитала, вложенного в приобретение имущества, в противном случае, будут иметь место убытки и часть капитала утратится.

Отличительной особенностью финансовых потоков, высвобождающих капитал, является их способность придавать капиталу ликвидность, вследствие которой его можно переориентировать на другие виды деятельности, в том числе перераспределить между текущей, инвестиционной и финансовой деятельностью, между видами бизнеса, между предприятиями в границах единой собственности. Финансовые потоки, высвобождающие капитал, создают условия для возмещения ранее авансированного капитала, для накопления собственного капитала, а также для расходования капитала за пределы кругооборота предприятия.

Следующую группу финансовых потоков представляют поступления, которые обеспечивают дополнительный приток капитала в распоряжение предприятия. Качественная сторона этих поступлений реализуется в виде прибыли, полученной в составе выручки от реализации товаров, работ и услуг, выручки от реализации материальных и финансовых активов предприятия. Эти финансовые потоки образуются также при поступлении процентов и дивидендов по ранее связанному капиталу, ориентированному на доходные вложения. Дополнительный приток капитала связан также с выпуском облигаций, акций, получением банковских кредитов. Особенностью финансовых потоков, которые обеспечивают приток дополнительного капитала, является возникновение обязательств перед кредиторами. Следовательно, реализация этих операций сопровождается необходимостью соблюдать финансовые обязательства в отношениях между предприятием, с одной стороны, и собственниками, внешними кредиторами, с другой.

Финансовые потоки, направленные на связывание капитала, характеризуются различной направленностью с позиции использования привлеченного капитала.

Правомерно выделять три подгруппы финансовых потоков. Первая – реализуется в процессе возмещения авансированного капитала, и практически представляет собой расходы, обеспечивающие финансирование текущей деятельности, или расходы по приобретению необходимых ресурсов (факторов производства) для производства продукции, работ, услуг, при условии, что цена реализации готовой продукции будет выше цены приобретаемых ресурсов. Сюда относятся расходы по оплате труда, по приобретению сырья, материалов, расходы по оплате услуг сторонних организаций и другие.

Вторая реализуется в процессе инвестирования, когда финансовые потоки в виде выплат опосредуют операции по приобретению оборудования, строительству зданий, сооружений, при приобретении лицензий, прочих нематериальных активов. Распоряжение капиталом, через финансовые потоки, обеспечивающие его связывание, имеет место при передаче части капитала другим предпринимателям или предприятиям на разных условиях, в виде приобретений акций и паев других предприятий, в виде предоставления средств посредством долевого участия, в виде предоставления краткосрочных и долгосрочных займов.

Третья составляющая – может быть представлена в виде движения денежных средств в незавершенных платежах. Кроме того, эту часть капитала характеризует параметр запасов, а именно: резервирование денежной наличности на счетах в банках или в кассе предприятия также соответствует связыванию капитала.

Отличительной особенностью первых двух подгрупп финансовых потоков, обеспечивающих связывание капитала, является их потенциально созидательный характер. Они создают условия для направленности капитала на извлечение дохода.

Денежный поток можно рассматривать в настоящее время и как особый индикатор, характеризующий финансовую эффективность бизнеса в результате реализации процесса финансирования предприятия, организованного посредством потоков, обеспечивающих высвобождение капитала предприятия, обеспечивающих приток капитала, обеспечивающих связывание капитала и потоков, обеспечивающих отток капитала с предприятия. Таким индикатором в отдельных случаях является входящий, выходящий денежный поток, cash flow (чистый денежный поток), ликвидный денежный поток и др.

Рассмотрение денежного потока в качестве особого индикатора представляет интерес в том случае, когда речь идет об исследованиях перспектив развития бизнеса. Эти исследования предполагают максимально объективную оценку текущего состояния, с целью разработки эффективных и результативных стратегии будущего развития. Такая оценка в свою очередь предполагает характеристику в каждый отдельный период времени потенциала предприятия. Задача бюджетирования в данном случае сводится к обеспечению оперативной информации о внутренних возможностях хозяйственной единицы, о скрытых резервах в увеличении выпуска продукции, получении доходов на основе ресурсной сбалансированности взаимосвязанных и взаимодействующих элементов, вовлеченных в процесс производства, в диверсификации деятельности.

Потенциал предприятия характеризуют потенциальные финансовые показатели деятельности, такие как прибыльность, ликвидность, платежеспособность и потенциальные инвестиционные возможности. Безусловно, что потенциал как производственный, так и финансовый, и инвестиционный, тесным образом связан с воспроизводством капитала предприятий и формированием финансовых ресурсов. При этом основным инструментом воспроизводства является выручка от продаж. Именно выручка обеспечивает: высвобождение капитала, авансированного в активы, уровень ликвидности предприятия, инвестиционную привлекательность, а также достаточность выручки создает на предприятии возможности для обеспечения самофинансирования. Именно выручка в момент ее «инкассации» или поступлении на расчетный счет предприятия обеспечивает входящий денежный поток. По этой причине в рамках бюджетирования при осуществлении анализа результативности исполнения утвержденных бюджетов особое значение уделяют расчету потоковых показателей.

Целесообразность использования потокового метода обусловлена также определенными особенностями в распределении денежных потоков. Так в частности, как правило, объектом распоряжения на российских предприятиях становится «чистый денежный поток», представляющий собой совокупную величину прибыли и амортизационных отчислений. При наличии заемного финансирования объектом распределения становится ликвидный денежный поток.

В тоже время классический западный менеджмент придерживается концепции свободного денежного потока, суть которой сводится к тому, что компания принимает решение о распределении свободного денежного потока. Свободный денежный поток характеризуется как поток денежных средств, формирующийся в результате избытка финансовых ресурсов после того, как профинансированы все инвестиционные проекты. При этом именно свободный де-

нежный поток может быть направлен либо на цели финансирования, либо на цели выплат дохода собственникам капитала.

Анализ, проведенный на основании потоковых показателей позволяет в значительной степени увидеть объемы финансовых ресурсов предприятия, сделать вывод об их достаточности и эффективности использования. А, кроме того, анализ потоковых показателей создает возможность связать возможные процессы инвестирования предприятий в будущем со стратегией финансирования предприятий в настоящее время. Стратегия финансирования хозяйствующего субъекта определяется с учетом его рыночной позиции, будущих инвестиционных возможностей, ожидаемых финансовых (денежных) потоков, политики в распределении чистой прибыли предприятия и динамики потребности в финансировании. Отсюда, различные сочетания источников финансовых ресурсов и направлений инвестиционной активности, будут представлять собой различные варианты реализации финансово-инвестиционной стратегии, что в свою очередь непосредственным образом отразится в будущем на стоимости предприятия, уровне его выручки и прибыли.

При использовании потокового метода решающее значение имеет оценка уровня самофинансирования предприятия или уровень финансового обеспечения предприятия собственными финансовыми ресурсами, свободными в текущем периоде от обязательств. Как известно, к таковым относят чистую прибыль и амортизационные отчисления.

В общем виде, самофинансирование представляет собой один из способов финансирования, который используется на любом предприятии, с целью обеспечения условий сохранности капитала и его воспроизводства. Реализация принципа самофинансирования связана с уровнем развития национальной и региональной экономики, уровнем развития самого хозяйствующего субъекта, его корпоративной политикой.

В условиях рыночной экономики принцип самофинансирования представляет собой такую организацию бизнеса, при которой создается возможность в результате непрерывного кругооборота вложенного капитала обеспечить не только простое, но и расширенное воспроизводство. Этот принцип базируется на полной окупаемости затрат по производству продукции и расширению производственно-технической базы предприятия, что означает возможность покрытия всех текущих и капитальных затрат за счет собственных источников, путем использования части прибыли и путем финансирования в результате высвобождения капитала посредством амортизации. В общем виде, прин-

цип самофинансирования, предполагает по большей части независимость предприятия от рынка капиталов и государственного финансирования.

При характеристике уровня самофинансирования предприятий, как правило, исходят из того, что самофинансирование имеет место, если внутренние финансовые ресурсы, которые образуются в результате превышения поступлений над выплатами, и не связаны обязательствами, не переходят в порядке распределения собственникам предприятия.

Формула коэффициента самофинансирования, используемая в расчетах для целей анализа, имеет вид:

$$K_C = C_{И} / K = П + А / K,$$

где K_C – коэффициент самофинансирования;

$C_{И}$ – собственные источники;

$П$ – прибыль;

$А$ – амортизация;

K – совокупные источники капитала (пассив баланса).

В рамках осуществления анализа в отдельных случаях может быть использована модифицированная методика расчета коэффициента самофинансирования за счет включения в расчет «чистой кредиторской задолженности». В качестве обоснования правомерности такого подхода следует принимать во внимание финансовые последствия, которые сопровождают накопление кредиторской задолженности на предприятии.

Прежде всего, во-первых, в условиях инфляции положительная разница между кредиторской и дебиторской задолженностью создает для предприятия базу для формирования так называемой «инфляционной» прибыли,

Во-вторых, несмотря на тот факт, что наращивание кредиторской задолженности в долгосрочной перспективе увеличивает риск банкротства, отечественные предприятия активно использовали эту форму финансирования, поскольку внешние условия в рамках реализации мягких бюджетных ограничений на уровне макроэкономики, стимулировали развитие этой формы финансирования хозяйствующих субъектов. Кроме того, в условиях 90-х гг. предприятия намеренно накапливали кредиторскую задолженность перед бюджетом, поставщиками и задолженность по оплате труда, мотивируя свое решение периодической реструктуризацией задолженности по инициативе государства в части задолженности фискальной системе, а также высоким уровнем инфляции. Инфляционный фактор создавал возможность формирования базы для получения так называемой «инфляционной» прибыли. Это зачастую приводило к тому, что

кредиторская задолженность становилась для менеджеров предприятий элементом «собственных» средств, которой предприятия свободно распоряжались в течение продолжительного периода времени. С другой стороны, реструктуризация задолженности предприятий по платежам в бюджет представляла собой своего рода государственное финансирование отечественных предприятий.

В-третьих, в условиях, когда инфляционный фактор не является определяющим, положительное значение «чистой кредиторской задолженности» дает предприятию возможность использовать в течение определенного периода времени часть капитала контрагентов, который в сравнении с другими источниками капитала является относительно «дешевым».

Среди источников финансирования российских предприятий особое место принадлежит привлеченному капиталу в форме кредиторской задолженности, которая имеет природу операционных обязательств. Если исходить из представления западных экономистов об операционных обязательствах, то под ними принято понимать обязательства, по которым не выплачиваются проценты. Кроме того, в зарубежной финансовой литературе, операционные обязательства называют спонтанным видом финансирования, представляющим собой функцию от масштабов деятельности предприятия.

Спонтанное финансирование, или финансирование через накопление долговых обязательств, имеет в качестве основного источника средств коммерческий кредит. Коммерческий кредит отличается тем, что при его использовании большинство покупателей не оплачивает стоимость товара в момент его доставки. Им предоставляется, согласованная на договорных условиях отсрочка, ограниченная крайним сроком платежа. На период отсрочки продавец товара предоставляет покупателю кредит, за пользование которым не взимаются проценты. Помимо коммерческого кредита, к спонтанному финансированию относится предоставление покупателю скидки, если задолженность оплачивается в течение отсроченного периода оплаты.

Третьей формой спонтанного финансирования является накопления счетов начислений, характеризующих непогашенную задолженность по заработной плате, налогам, дивидендам. Счета начислений для российских предприятий характеризуются как внутренняя кредиторская задолженность. Образование этой задолженности вызвано тем, что между моментом поступления денежных средств, предназначенных для расчетов с бюджетом, для выплаты заработной платы, дивидендов, и фиксированным либо договором, либо законом днем выплаты имеется определенное количество дней. В течение этих дней де-

нежные средства уже находятся в обороте предприятия, но не расходуются по целевому назначению.

В российской практике, как правило, коммерческий кредит в виде аванса или предоплаты рассматривают не только с позиции спонтанного финансирования, но и как целевое финансирование. Целевому финансированию присуща такая внутренняя черта, как способность привлечь в оборот предприятия дополнительный капитал на конкретный заранее рассчитываемый и оговариваемый срок. При этом кредитор обязуется предоставить финансовые ресурсы, а заемщик – вернуть их с учетом дохода. При спонтанном финансировании, как отмечалось, происходит откладывание исполнения обязательств на некоторый срок в силу различных обстоятельств: особенностей производственного цикла, специфики платежного оборота предприятия, потребности в снижении риска нарушения договорной дисциплины. Таким образом, предприятие, получающее аванс или предоплату, с одной стороны, отсрочивает выполнение своего обязательства (признак спонтанного финансирования), с другой – одновременно привлекает в свой оборот денежную наличность (признак целевого финансирования).

Кредиторская задолженность, в ее любом виде, способна изменять условия обеспечения интересов кредиторов в случае нарушения предприятием платежной дисциплины. В этом случае, для кредиторов возникает упущенная выгода, либо прямая утрата капитала, либо инфляционное обесценение капитала, переданного другому субъекту. Просроченная кредиторская задолженность предприятия может быть использована в качестве финансового инструмента перераспределения капитала между хозяйствующими субъектами.

Эффект перераспределения существенно снижается в зависимости от структуры кредиторской задолженности, с позиции статуса кредиторов. В частности, кредиторами с особым статусом являются:

- предприятия, которые находятся под контролем одних и тех же собственников;
- предприятия, которые являются взаимозависимыми;
- предприятия, которые входят в одну бизнес-группу.

Модифицированный коэффициент самофинансирования имеет вид:

$$K_C = C_{\text{И}} / K = \text{П} + \text{А} + \text{ЧКЗ} / K,$$

где K_C – коэффициент самофинансирования;

$C_{\text{И}}$ – собственные источники;

П – прибыль;

А – амортизация;

ЧКЗ – «чистая кредиторская задолженность» = КЗ-ДЗ;

КЗ – кредиторская задолженность;

ДЗ – Дебиторская задолженность;

К – совокупные источники капитала (пассив баланса).

Показатель «рентабельность оборота по cash flow» в определенной степени характеризует как уровень самофинансирования, так и ликвидность капитала предприятий.

Дело в том, что cash flow представляет собой финансовый показатель, отражающий величину и динамику источников собственных финансовых ресурсов, которые теоретически могут быть использованы для финансирования предприятия. Показатель рентабельности оборота по cash flow определяется отношением прибыли и амортизации к величине выручки, и позволяет определять потенциальный уровень финансирования предприятия за счет собственных финансовых ресурсов.

Как правило, при анализе с использованием этого показателя используется допущение, сводящееся к тому, что расчеты, обслуживающие поступление выручки от продаж, являются денежными. Это значит, что в нашем исследовании мы абстрагировались от неденежных форм расчетов, которые могут иметь место на предприятиях, например, в виде бартерных расчетов, расчетов через взаимозачеты, через векселя третьих лиц.

Целесообразно использовать при анализе предприятий также такой показатель как: «отношение кредиторской задолженности к среднемесячной выручке» по причине того, что: известно, именно выручка от реализации является основным инструментом высвобождения капитала предприятия, а значит, должна наполнять входящий финансовый (денежный) поток в объеме, достаточном для финансирования текущих расходов, и в том числе, погашения кредиторской задолженности.

Ситуация, при которой для покрытия кредиторской задолженности требуется несколько месячных объемов выручки, скорее всего, свидетельствует о моделировании финансовых потоков преимущественно за счет постоянного накопления задолженности перед контрагентами с целью финансового обеспечения процесса финансирования предприятия, что с одной стороны обусловлено недостаточным уровнем самофинансирования предприятия, а с другой, безусловно, снижает уровень кредитоспособности предприятия, делая его менее

привлекательным для кредиторов, что в свою очередь является сдерживающим фактором будущего развития предприятия.

4.2. Способы расчета показателей доходности для целей внутрикорпоративного анализа в процессе бюджетирования

Внутрикорпоративный финансовый анализ в процессе бюджетирования может рассматриваться с двух позиций. Во-первых, с позиции целей функционирования финансового механизма предприятия, процессов формирования и использования для его оперативной и инвестиционной деятельности. Результатом анализа является оценка финансового равновесия предприятия, состояния его имущества, активов и пассивов баланса, скорости оборота всего капитала и его отдельных частей, доходности используемых финансовых ресурсов. В этом направлении основу внутрикорпоративного финансового анализа составляет балансовый метод, а также метод внутрифирменной отчетности. А во-вторых, внутрикорпоративный финансовый анализ становится востребованным как вид услуг аудитора. И в настоящее время роль и значение внутрикорпоративного финансового анализа существенно увеличивается в связи с использованием внутреннего аудита. Практика показывает, что внутренний аудит является одним из важнейших инструментов корпоративного управления.

Внутренний аудит помогает предприятию достичь поставленных целей, используя систематизированный и последовательный подход к оценке и повышению эффективности процессов управления рисками, контроля и корпоративного управления. Изначально внутренний аудит возник как функция, обеспечивающая достоверность финансовой отчетности. В российских компаниях внутренние аудиторы также занимались проверкой правильности расчета налогов. Но сегодня это уже не является единственной и основной задачей службы внутреннего аудита (СВА), в том числе и в России. Современный аудит способен выполнять разнообразные и масштабные задачи. Внутренний аудит участвует в оценке надежности и эффективности системы внутреннего контроля (не только финансового, но и операционного контроля, контроля за соблюдением политик и процедур), в процессе управления рисками, с которыми сталкивается компания (например, при выведении на рынок новых продуктов, внедрении новых информационных систем, реструктуризации бизнеса), в процессе корпоративного управления.

Если целью внешнего аудита является получение мнения аудитора о достоверности финансовой отчетности, то внутренний аудит – это постоянный наце-

ленный на будущее процесс, задача которого состоит в содействии руководству компании в достижении поставленных целей наиболее эффективным образом.

При этом главными заказчиками и потребителями результатов деятельности службы внутреннего аудита компании являются собственники и высшее исполнительное руководство.

Безусловно, одним из наиболее интересных аспектов результативности управления капиталом для собственников является уровень рентабельности вложенного ими капитала. С целью решения этой задачи в зависимости от направлений вложений средств, формы привлечения капитала в ходе проведения внутреннего аудита могут быть использованы различные показатели рентабельности (табл. 12).

Таблица 12

Формулы расчета показателей рентабельности

Показатели	Формула расчета
Рентабельность активов	Прибыль, оставшаяся в распоряжении предприятия / Средняя величина активов * 100 %
Рентабельность оборотных активов	Прибыль, оставшаяся в распоряжении предприятия / Средняя величина оборотных активов * 100 %
Рентабельность собственного капитала	Прибыль, оставшаяся в распоряжении предприятия / Величина собственного капитала * 100 %
Рентабельность заемного капитала	Плата за пользование заемными средствами (%) / Заемный капитал * 100 %
Рентабельность привлеченного капитала	Проценты по договорам с поставщиками + пени + штрафы + прочие платежи / Кредиторская задолженность * 100 %

Показатели рентабельности, отражая уровень доходности от вложения капитала различных субъектов, для предприятия символизируют цену этого вложенного капитала. Поэтому на практике возникает необходимость в характеристике взаимосвязи показателей рентабельности собственного капитала, заемного капитала и рентабельности совокупных вложений (средневзвешенной цены капитала) с использованием информации о величине совокупного капитала, расходах, связанных с привлечением заемных средств, и сумме прибыли, оставшейся в распоряжении предприятия.

Для определения этой взаимосвязи возможно использование методики К. Уолша. Основная ее задача сводится к определению взаимосвязи между рентабельностью собственного капитала, величиной заемного капитала и рентабельностью совокупных активов.

Взаимосвязь названных показателей рентабельности собственного капитала, заемных средств и рентабельности совокупного капитала (средневзвешенной цены капитала) находит выражение в соотношении, получившем в рамках западного финансового менеджмента, название эффекта финансового рычага, который определяет границу экономической целесообразности привлечения заемных средств. Так в частности, с точки зрения результативности организации процесса финансирования, привлечение заемного капитала экономически целесообразно до тех пор, пока рентабельность совокупного капитала предприятия выше цены заемных средств. В этих условиях рентабельность собственного капитала будет расти тем быстрее, чем выше соотношение заемных и собственных средств (коэффициент квоты собственника).

На практике могут применяться различные трансформации названной выше взаимосвязи. Это связано прежде всего с тем, что в отдельных случаях при расчете рентабельности собственного капитала возникают затруднения в выборе исходных показателей. В частности, проблемой становится выбор величины собственного капитала, прибыли, оставшейся в распоряжении предприятия, затрат, связанных с привлечением заемного капитала и многие другие. Выбор формулы расчета определяется, как правило, целью исследования.

Дело в том, что результативность, равно как и эффективность при одной и той же экономической ситуации на предприятии может быть различной для различных контрагентов. Например, кредиторы, предоставившие предприятию ресурсы на условиях возвратности, срочности и платности, ориентируются на результативность, определяемую отношением полученных процентов к величине кредитных ресурсов. Предприятие в этой ситуации определяет для себя цену заемного капитала отношением разницы между процентами к уплате и процентами к получению к величине заемного капитала за период.

Инвесторы, вложившие капитал в предприятие, понимают под результативностью доход на вложенный капитал. Для предприятия доходность инвесторов является ценой этих ресурсов, при этом, она будет гораздо выше доходности инвесторов на величину различных так называемых транзакционных издержек, к которым относят, например, издержки поиска, обработки и хранения информации, издержки ведения переговоров, издержки оппортунистического поведения и другие. Собственников, прежде всего, в качестве результата интересует величина прибыли и потенциальная величина дивидендных выплат. Финансовые менеджеры предприятия рассматривают результативность в более широком смысле слова, а именно как: способность предприятия достичь как можно большего количества целей (производственных, экономических и фи-

нансовых) при одновременном снижении затрат, связанных с привлечением капитала. Другими словами, менеджеры заинтересованы в снижении доходности контрагентов.

Этими причинами и объясняется наличие множества методик расчета рентабельности с использованием информации бухгалтерской отчетности.

Одной из них является методика Международного центра финансово-экономического развития, осуществляющего консалтинговые услуги для многих отечественных предприятий.

Расчет, иллюстрирующий влияние на величину собственного капитала структуры и цены заемных ресурсов на примере ОАО «Предприятие» за базисный и отчетный периоды по методике Международного центра финансово-экономического развития, представлен в табл. 20. Его результаты свидетельствуют о том, что эффект финансового рычага оказывает негативное влияние на рентабельность собственного капитала, это подтверждает отрицательное значение показателя по стр. 11. Примечательно, что при этом отрицательный эффект от воздействия финансового рычага в отчетном году по сравнению с базисным усилился в силу роста затрат по обслуживанию заемного капитала. Рентабельность собственного капитала очень низкая при том, что у предприятия значительная величина собственного капитала.

Нам представляется не совсем верным учитывать в расчете добавочный капитал как элемент собственного капитала для целей определения рентабельности. Добавочный капитал, с позиции учетной практики, формируется как результат двух основных составляющих: во-первых, за счет поступлений эмиссионного дохода, полученного от продажи акций по цене выше номинальной стоимости, во-вторых, за счет включения в его величину результатов переоценки стоимости основных средств предприятия. Эмиссионный доход как источник добавочного капитала практически не востребован российскими предприятиями.

Таблица 13

Расчет доходности собственного капитала ОАО «Предприятие»

Показатели	Базисный период	Отчетный период	Изменение
1. Средняя величина собственного капитала (III раздел баланса + доходы будущих периодов), тыс. р.	37 215 326	48 041 046	+10 825720
2. Средняя величина заемного капитала (IV раздел + краткосрочные кредиты и займы), тыс. р.	1 297 810	1 029 402	-268 408

Показатели	Базисный период	Отчетный период	Изменение
3. Проценты за пользование заемными средствами (проценты к уплате), тыс. р.	6 751	65 511	+58 760
4. Чистая прибыль, тыс. р.	1 313	926 328	+925 015
5. Операционная прибыль с учетом налогообложения = чистая прибыль + проценты уплаченные * (1-С _н), тыс. р.	6 443, 76	976 116, 36	+969 672,6
6. Рентабельность инвестиций, (стр. 5/(стр. 1 + стр. 2) * 100 %	0,0167	1,99	+1, 9733
7. Прибыль, полученная от использования заемного капитала (стр. 6 * стр. 2) / 100 %	216, 734	20 485	+20 268,27
8. Нарастание (сокращение) рентабельности собственного капитала за счет привлечения заемных средств (стр. 7 – стр. 3 * (1-С _н)) / стр. 1 * 100 %	-0,013	-0,06	-0,047
9. Рентабельность собственного капитала с учетом использования заемного капитала (стр. 6 + стр. 8)	0,0037	1,93	+1,9263
10. Проверочный расчет рентабельности собственного капитала, стр. 4 / стр. 1 * 100 %	0,0037	1,93	+1,9263
11. Эффект привлечения заемных средств, стр. 9–стр. 6	-0,013	-0,06	-0,047

В основном величина добавочного капитала на предприятиях представлена результатами переоценки, а значит, формирование добавочного капитала не связано с дополнительными вложениями капитала собственников и, следовательно, целесообразно исключить его из расчета доходности собственного капитала. На ОАО «Предприятие» доля добавочного капитала в общем объеме источников равна в базисном периоде – 71,9 %, а в отчетном – 77,9 %.

Кроме того, в расчете целесообразно учесть величину амортизационных отчислений, поскольку амортизация имеет особое значение как источник финансовых ресурсов на предприятии, используемый для целей финансирования. В настоящее время амортизационные отчисления зачастую в силу различных обстоятельств не используются по назначению, а именно на воспроизводство основного капитала предприятий. Однако это не означает, что амортизация вообще не находит своего применения в рамках организации процесса финансирования.

Так, в рамках финансовой концепции амортизации, она определяется не только и не столько как инструмент размещения издержек и источник формирования амортизационного фонда с целью воспроизводства основных средств, сколько как инструмент высвобождения капитала. Во втором случае создается

возможность наряду с прибылью рассматривать амортизацию как элемент чистого потока денежных средств, свободных от обязательств, и в таком качестве, безусловно, амортизация в достаточной степени способна решить проблему финансового обеспечения предприятий. Считаем этот подход обоснованным, поскольку условия для высвобождения капитала посредством амортизации создаются в случае использования источников финансирования по направлениям вложения и авансирования капитала.

Расчет доходности собственного капитала ОАО «Предприятие», скорректированный на величину амортизации и добавочного капитала, представлен в табл. 14.

Результаты расчета наглядно свидетельствуют о том, что исключение из расчетов величины добавочного капитала и включение в них величины амортизации, создали возможность в большей мере охарактеризовать результативность финансирования для собственников предприятия. Кроме того, такой способ расчета показывает иной результат от использования заемных средств, а именно, привлечение заемного капитала способствует увеличению прибыли на предприятии (о чем свидетельствует положительное значение показателей по стр. 8 и 11 табл. 14).

Таблица 14

Расчет доходности собственного капитала ОАО «Предприятие», скорректированный на величину добавочного капитала и амортизации

Показатели	Базисный период	Отчетный период	Изменение
1. Средняя величина собственного капитала (III раздел баланса – Добавочный капитал + Доходы будущих периодов), тыс. р.	7 620 749	7 594 675	-26 074
2. Средняя величина заемного капитала (IV раздел + краткосрочные кредиты и займы), тыс. р.	1 297 810	1 029 402	-268 408
3. Проценты за пользование заемными средствами (проценты к уплате), тыс. р.	6 751	65 511	+58 760
4. Чистая прибыль + Амортизация, тыс. р.	1 313	926 328	+925 015
5. Операционная прибыль с учетом налогообложения = чистая прибыль + проценты уплаченные * (1-С _н), тыс. р.	1874324,76	3 305647	+1 436453
6. Рентабельность инвестиций, (стр. 5 / (стр. 1 + стр. 2) * 100 %	21, 016	38,91	+17,89
7. Прибыль, полученная от использования заемного капитала (стр. 6 * стр. 2) / 100 %	272 747,75	400 517,28	+127 769,5
8. Нарастание (сокращение) рентабельности соб-	3,5	4,6	+1,1

Показатели	Базисный период	Отчетный период	Изменение
Рентабельность собственного капитала за счет привлечения заемных средств (стр. 7–стр. 3 * (1-С _н)) / стр. 1 * 100 %			
9. Рентабельность собственного капитала с учетом использования заемного капитала (стр.6 + стр. 8)	24,5	43,5	+19
10. Проверочный расчет рентабельности собственного капитала, стр. 4 / стр. 1 * 100 %	24,5	43,5	+19
11. Эффект привлечения заемных средств, стр. 9–стр. 6	3,5	4,6	+1,1

В целом методика, предлагаемая Международным центром финансово-экономического развития, не совсем объективно характеризует доходность используемого капитала в части характеристики результативности процесса финансирования для предприятия в целом. Расчет, приведенный выше, определяет результативность финансирования, прежде всего, для кредиторов (банков) и собственников.

Известно, что большинство российских предприятий в качестве одного из основных источников финансирования используют кредиторскую задолженность, которая характеризуется определенной стоимостью для контрагентов предприятия и определенной ценой для предприятия. Как правило, стоимость кредиторской задолженности характеризуют суммой пени и штрафов за нарушение финансовой дисциплины. По причине значимости кредиторов в процессе финансирования, считаем целесообразным, учитывать величину кредиторской задолженности при расчете доходности капитала по причине того, что прибыль, получаемая предприятиями, является неким «резервом» для финансирования подразумеваемых обязательств перед стэйкхолдерами.

Для цели решения поставленной задачи может быть использована несколько иная трансформация формулы К. Уолша, расчет с использованием которой для ОАО «Предприятие» представлен в таблице 15. Заметим при этом, что, аргументированная выше корректировка расчета на величину добавочного капитала и амортизации, в данном случае также была осуществлена.

Таблица 15

Расчет доходности собственного капитала ОАО «Предприятие», скорректированный на величину добавочного капитала и амортизации (вариант 2)

Показатели	Базисный период	Отчетный период	Изменение
1. Средняя величина собственного капитала (III раздел баланса – Добавочный капитал + доходы будущих периодов), тыс. р.	7 582 223	7 594 674	+12 451
2. Средняя величина заемного капитала (IV раздел + краткосрочные кредиты и займы + кредиторская задолженность), тыс. р.	4 001 429	3 897 917	–103 512
3. Средняя величина совокупных активов – добавочный капитал, тыс. р.	11 587 571	11 497 216	–90 355
4. Проценты за пользование заемными средствами (проценты к уплате – проценты к получению), тыс. р.	90 317	38 818	–51 499
5. Прибыль до выплаты % и налогов + Амортизация, тыс. р.	1 959 511	3 903 700	+1 944 189
6. Прибыль до налогов + амортизация, тыс. р.	1 869 194	3 864 882	+1 995 688
7. Доходность собственного капитала $(6/1) * 100 \%$	25	51	+26
8. Доходность совокупных активов $(5/3) * 100 \%$	17	34	+17
9. Доходность заемного капитала $(4/2) * 100 \%$	2	1	–1
10. Отношение ЗК/СК (квота собственника) $(2/1)$	0,5	0,5	–
11. Проверочный расчет рентабельности собственного капитала $(8 + (8-9) * 10)$	25	51	+26

Расчет рентабельности собственного капитала, представленный в табл. 15, по-нашему мнению, в большей степени характеризует результативность процесса финансирования, поскольку, с одной стороны, он учитывает стоимость заемного капитала (как разницу между процентами полученными и уплаченными), а с другой, – включение в состав заемного капитала кредиторской задолженности также максимально объективно определяет объем капитала, используемого в качестве источника финансирования предприятия.

4.3. Результативность управления капиталом с позиции финансового равновесия в рамках бюджетирования

В рамках бюджетирования целесообразно также определять возможности предприятия в тот или иной период времени соответствовать состоянию финансового равновесия, достижение которого зачастую становится одним из

обязательных условий результативного управления капиталом. Характеристика финансового равновесия, как известно, может быть представлена следующими состояниями:

- текущее финансовое равновесие;
- доходное финансовое равновесие;
- структурное финансовое равновесие;
- стратегическое финансовое равновесие.

Текущее или краткосрочное финансовое равновесие является результатом управленческих решений по обеспечению ликвидности, в том числе и ликвидности капитала, посредством установления определенного соотношения между обязательными платежами и возможными поступлениями в каждый конкретный период времени. Текущее финансовое равновесие обеспечивается путем определения параметров и пропорций между:

- входящих и исходящих финансовых потоков,
- величиной и видами платежных средств, используемых для расчетов и погашения обязательств,
- безналичными и наличными денежными средствами,
- стоимостными элементами выручки от продаж.

Доходное финансовое равновесие предполагает такой результат управления капиталом, который позволяет формировать доходы всем участникам партнерских отношений и определяется параметрами и пропорциями такими как:

- соотношение между прибылью и фондом заработной платы,
- соотношение между прибылью и процентами за банковские кредиты,
- соотношение между дивидендами и фондом заработной платы.

Структурное финансовое равновесие предполагает обеспечение платежеспособности не только пропорциональностью входящих и выходящих финансовых потоков, но и определенным соотношением между имуществом и источниками капитала, что выражается на практике в сопоставимости или равенстве:

- величины долгосрочных активов и величины собственного капитала,
- величины дебиторской и кредиторской задолженности,
- сроков дебиторской и кредиторской задолженности,

Стратегическое финансовое равновесие оценивается через количественные показатели, характеризующие стоимость предприятия (компании), такие как добавленная акционерная стоимость, экономическая добавленная стоимость, стоимость дисконтированного чистого денежного потока.

Анализ финансового равновесия предприятия в части текущего предполагает, главным образом, характеристику ликвидности, структурирования входящих и выходящих потоков в разрезе видов деятельности с помощью косвенного метода анализа, а также анализ структурного равновесия в части характеристики направления использования источников финансового обеспечения на цели вложения и авансирования.

Структурное равновесие достаточно подробно может быть исследовано в части взаимосвязи дебиторской и кредиторской задолженности при расчете и анализе затратного, кредитного и чистого циклов.

Сумма периодов оборота запасов и дебиторской задолженности, рассчитанных через выручку, позволяет определить «затратный цикл». Чем больше его значение, тем больший период времени капитал «связан» в текущих активах. Соответственно рост затратного цикла свидетельствует об изменении условий управления оборотным капиталом в сторону неблагоприятных для предприятия, т. е. о снижении эффективности использования оборотных активов.

Существенное изменение затратного цикла особым образом влияет на финансовое состояние предприятия в части рентабельности и ликвидности. В части рентабельности капитала происходит либо снижение ее уровня, либо существенные колебания величины показателя в динамике. С ростом затратного цикла тесным образом связано снижение показателей ликвидности и финансовой устойчивости, в связи с тем, что в таком случае рост затратного цикла способствует росту текущих пассивов как источников финансирования прироста активов. Достаточно продолжительный затратный цикл увеличивает потребность предприятия в финансировании производственного процесса, поскольку формирование запасов и других оборотных активов связано с осуществлением определенных затрат и требует соответствующих источников финансирования. В целом, высокое значение затратного цикла сопровождается дополнительной потребностью предприятия в финансовых ресурсах. Эта потребность может быть удовлетворена, прежде всего, за счет спонтанного финансирования в виде накопления кредиторской задолженности поставщикам, либо за счет накопления счетов начислений или кредиторской задолженности по платежам в бюджет и внебюджетные государственные фонды.

Период оборота всех текущих пассивов, также рассчитанный через выручку, носит название «кредитный цикл». В общем виде, рост кредитного цикла свидетельствует об изменении условий управления оборотным капиталом в сторону благоприятных для предприятия, это означает, что привлекаемых в ходе текущего производственного процесса источников финансирования стано-

вится больше. Однако необходимо заметить, что сказанное утверждение верно в том случае, когда величина кредитного цикла имеет приемлемые значения, другими словами, когда на предприятии не формируется сверхнормативных задолженностей перед различными контрагентами. Соответственно для характеристики величин затратного цикла анализируемых

Дополняет характеристику предприятий, в части состояния показателей оборачиваемости, расчет величины «чистого цикла», определяемый разностью между затратным и кредитным циклами. Чистый цикл представляет собой показатель, характеризующий организацию финансирования текущей деятельности за счет таких источников как прирост собственного капитала и кредитов, прежде всего, коммерческих банков. В том случае, если значительные объемы собственного и заемного капитала использованы на финансирование оборотных активов, величина чистого цикла характеризуется положительным значением. Если же с избытком покрывается потребность в финансировании производственного процесса кредитами контрагентов, чистый цикл имеет отрицательное значение за анализируемый период времени.

В целом рост величины чистого цикла свидетельствует об увеличении потребности предприятия в финансировании. Сокращение же чистого цикла в целом сокращает потребность предприятия в финансировании производственного процесса в результате ускорения процесса высвобождения денежных средств.

Особый интерес представляет также характеристика финансового равновесия с помощью показателей, для которых принципиальное значение имеет динамическая сопоставимость и соподчиненность. Так, например, возможно и показательно, с точки зрения финансового равновесия, выявить динамическую сопоставимость и динамическую соподчиненность отдельных показателей как: темпов роста валовой прибыли, темпов роста численности персонала, темпов роста чистой прибыли, темпов роста дебиторской задолженности и других.

Применив основные принципы динамической сопоставимости и соподчиненности к характеристике финансового равновесия, можно сделать вывод о том, что в пользу финансовой гибкости капитала будет свидетельствовать, например, следующая зависимость:

$$h_{ВП} > h_{ч} > h_{ОДЗ},$$

где $h_{ВП}$ – темп роста валовой прибыли;

$h_{ч}$ – темп роста численности персонала,

$h_{ОДЗ}$ – темп роста длительности оборота дебиторской задолженности.

Неравенство означает следующее: формирование дебиторской задолженности оправданно в том случае, если в результате ее формирования создается возможность для увеличения валовой прибыли вследствие увеличения объема продаж, что в итоге может привести к расширению производства, а значит – к увеличению численности персонала. При этом само увеличение численности не всегда является положительной динамикой, так в частности этот рост оправдан в том случае, когда имеет место увеличение результативных показателей, например, валовой прибыли, более быстрыми темпами. Это неравенство можно трактовать несколько проще: ситуация на предприятии изменяется в сторону укрепления финансового равновесия, если темпы роста валовой прибыли опережают темпы роста численности и длительности оборота дебиторской задолженности, поскольку такая тенденция свидетельствует об увеличении результативности.

В пользу финансового равновесия может свидетельствовать также следующее неравенство:

$$h_{БП} > h_{В} > h_{И} > 100 \%,$$

где $h_{БП}$ – темп роста балансовой прибыли;

$h_{В}$ – темп роста выручки от продаж;

$h_{И}$ – темп роста имущества (активов).

В данном случае правомерно говорить также об увеличении финансовой гибкости, поскольку прибыль предприятия увеличивается более быстрыми темпами, чем объем выручки, что свидетельствует об относительном снижении издержек. Объем продаж возрастает быстрее, чем активы, что свидетельствует о повышении эффективности использования ресурсов, что характеризуется в экономической литературе как возрастание финансового потенциала предприятия.

Использование понятия финансового потенциала для целей характеристики финансового равновесия и финансовой гибкости заслуживает отдельного внимания. Финансовый потенциал является составляющей промышленного потенциала наряду с рыночным и производственным. Рыночный потенциал определяется потенциальным спросом на продукцию, долей рынка, занимаемой предприятием, потенциальным объемом спроса на продукцию. Производственный потенциал связан с потенциальным объемом производства продукции, возможностями основных средств, возможностями использования сырья и материалов, потенциальными возможностями профессиональных кадров.

В свою очередь финансовый потенциал определяется потенциальными финансовыми показателями (прибыльностью, ликвидностью), потенциальными инвестиционными возможностями.

Надо отметить, что в условиях рыночной экономики рыночный потенциал предприятия в полной мере зависит от производственного и финансового. Последние же в свою очередь находятся в тесной зависимости от результативности деятельности предприятия в целом.

С позиций финансового равновесия, характеризуют финансовый потенциал предприятия такие параметры: соотношение между прибылью и фондом заработной платы, соотношение между дивидендами и фондом заработной платы, величины дебиторской и кредиторской задолженности.

Осуществим характеристику финансового потенциала предприятия ОАО «Предприятие». Результаты расчетов оформлены в табл. 16.

Таблица 16

Показатели, характеризующие финансовый потенциал ОАО «Предприятие»

Показатели	базисный	отчетный	прирост	темп роста, %
Балансовая прибыль, тыс. р.	1 313	1 485 563	+1 484 250	113 142
Валовая прибыль, тыс. р.	687 254	3 394 314	+2 707 060	494
Выручка от продаж, тыс. р.	14 683 845	18 348 235	+3 664 390	125
Фонд оплаты труда, тыс. р.	2 156 583	2 170 246	+13 663	101
Дивиденды, тыс. р.	174 150	188 356	+14 206	108
Дебиторская задолженность, тыс. р.	5 128 400	4 336 146	-792 254	85
Оборачиваемость ДЗ, раз.	2,86	4,23	+1,37	148
Период оборота ДЗ, дни	126	85	-41	67
Кредиторская задолженность, тыс. р.	2 920 146	2 868 515	-51 631	98
Численность, чел.	16 372	12 980	-3 392	79
Совокупные активы, тыс. р.	41 182 149	51 943 588	+1 0761 439	126

$$h_{ВП} > h_{ч} > h_{ОДЗ}$$

$$494 \% > 79 \% > 67 \%$$

$h_{ВП}$ – темп роста валовой прибыли;

$h_{ч}$ – темп роста численности персонала;

$h_{ОДЗ}$ – темп роста длительности оборота дебиторской задолженности.

Результаты расчета показали положительную динамику, а именно при сокращении численности на 21 % и сокращении длительности оборота дебитор-

ской задолженности на 33 % произошел существенный рост валовой прибыли на 394 %.

Имеет место положительная тенденция и в части соотношения между темпами роста балансовой прибыли, выручки от продаж и имущества предприятия. Так неравенство в этой части имеет вид:

$$h_{БП} > h_{В} > h_{И} > 100 \%, \\ 113 \ 142 \% > 125 \% < 126 \% > 100 \%$$

Несмотря на некоторое отставание темпов роста выручки от темпов роста имущества, темп роста балансовой прибыли очень существенный, что может быть связано с повышением цены за продукцию. Но нужно отметить, что отставание темпов роста выручки от темпов роста совокупных активов с точки зрения процесса финансирования в части использования источников капитала свидетельствует о снижении результативности финансирования как процесса. Увеличение активов, которое связано с авансированием и вложением капитала должно было, как минимум обеспечить, больший рост выручки, характеризующей результаты основного вида деятельности предприятия. В нашей ситуации, отдача активов сокращается, что свидетельствует о сокращении результативности процесса финансирования предприятия.

Обращает на себя внимание тот факт, что темпы роста прибыли существенно отстают от темпов роста заработной платы и дивидендов (дохода собственников). Безусловно, вряд ли стоит стремиться к равному темпу их роста, однако в пользу финансового равновесия в его доходной части будет свидетельствовать сопоставимый рост темпов роста доходности всех участников бизнес – процесса.

Финансовый потенциал, безусловно, тесно взаимосвязан и во многом определяется производственным потенциалом, прежде всего, в части показателей оценки производственной, материальной и кадровой составляющей.

Соответственно наиболее значимыми являются по группе показателей оценки производственной составляющей такие показатели как: коэффициент обновления основных фондов, коэффициент выбытия основных фондов, коэффициент износа основных фондов, фондоотдача, фондоемкость, рентабельность по основным фондам. По группе материальной составляющей такие показатели как: коэффициент обеспеченности материальными ресурсами, материалоотдача продукции, материалоемкость продукции, удельный вес материальных затрат в себестоимости продукции. А по группе оценки кадровой составляющей такие

показатели как: рентабельность персонала, производительность, затратооруженность персонала, средняя заработная плата.

Таблица 17

Показатели, характеризующие производственный потенциал
ОАО «Предприятие»

Показатели	базисный	отчетный	прирост	темп роста, %
Балансовая прибыль, тыс. р.	1 313	1 485 563	+1 484250	113 142
Валовая прибыль, тыс. р.	687 254	3 394 314	+2 707060	494
Выручка от продаж, тыс. р.	14 683845	18 348235	+3 664390	125
Средняя стоимость ОФ, тыс. р.	31 520187	41 776173	+10255986	132,5
Материальные затраты, тыс. р.	6 995 326	7 055 521	-60 195	100
Себестоимость, тыс. р.	13 996591	14 953921	+957 330	106,8
Коэффициент обновления основных фондов	0,029	0,026	-0,003	89,
Коэффициент выбытия основных фондов	0,025	0,01	-0,015	40
Коэффициент износа основных фондов	0,57	0,58	+0,01	102
Фондоотдача (Выручка/ Средняя стоимость ОФ),	0,466	0,439	-0,027	94
Фондоемкость (Средняя стоимость ОФ/Выручка)	2,146	2,277	+0,131	106
Рентабельность основных фондов по БП	0,00004	0,036	+0,0359	90 000
Материалоотдача продукции (выручка / МЗ)	2,1	2,6	+0,5	123
Материалоемкость продукции (МЗ / выручка)	0,476	0,385	-0,091	80
Удельный вес материальных затрат в себестоимости продукции	0,5	0,47	-0,03	94
Рентабельность персонала по БП,	0,08	114,45	+114,37	1 430,6
Производительность (В / Чис-ть)	898,9	1 431,6	+532,7	159
Затратооруженность персонала (С / с-ть / Чис-ть)	854,9	1152	+297,1	135
Среднегодовая заработная плата, тыс. р.	131	167	+36	127

Обращает на себя внимание существенный износ основных фондов (более 50 %), с точки зрения характеристики производственного потенциала он трактуется как требующий обновления. Имеет место тенденция сокращения коэффициентов обновления и выбытия основных фондов. Иначе говоря, при од-

новременном сокращении выбытия основных средств не происходит существенного их обновления в виде поступления на предприятие. Это может свидетельствовать о том, что предприятию удастся лишь поддерживать некий достигнутый уровень основных фондов. С учетом осуществленного выше анализа, который выявил существенный уровень амортизации на предприятии, можно еще раз констатировать факт использования амортизационных отчислений в процессе финансирования не по назначению обновления основного капитала ОАО «Предприятие».

Рост фондоотдачи может свидетельствовать об интенсивности роста объема выпуска продукции. В нашем случае, тенденция прямо противоположная, а именно фондоотдача сокращается на 6 %. Это связано с ростом стоимости основных фондов на 32,5 % в преимущественно в результате их переоценки. Полученная в результате расчета величина фондоотдачи $< 0,5$ говорит о низком уровне производственного потенциала предприятия, этот вывод подтверждает также снижение указанного показателя с 0,466 до 0,439.

В части материалоотдачи продукции имеет место тенденция роста показателя с 2,1 до 2,6, что свидетельствует также о снижении производственного потенциала показателя. Положительным моментом является сокращение на 20 % материалоемкости на предприятии.

В части кадровой составляющей производственный потенциал ОАО «Предприятие» как достаточно высокий. Об этом свидетельствует существенный рост производительности с 898,9 до 1152 тыс. р./чел. При этом обращает на себя внимание тот факт, что темп роста производительности (1,59) опережает темп роста заработной платы, составивший 1,27. Несопоставимость темпов роста связана с сокращением численности персонала на 21 %.

Характеристика финансового и производственного потенциала ОАО «Предприятие» за анализируемый период позволяет достаточно неоднозначно определить результативность финансирования в части обеспечения финансового равновесия. Поскольку показатели, характеризующие финансовый потенциал предприятия в целом имеет более положительную динамику, нежели показатели, определяющие производственный потенциал. Прежде всего это свидетельствует о нарушении финансового равновесия в части доходного, поскольку в равной степени не обеспечивается доходность таким участникам бизнес-процесса как акционеры, кредиторы, работники предприятия.

Для наглядности представления с целью анализа обеспечения предприятием структурного финансового равновесия предлагается использовать балан-

совый (матричный) метод оценки финансовой устойчивости предприятия, предложенный В. В. Бочаровым.

Данный метод предполагает построение на базе бухгалтерского баланса предприятия матрицы, где по горизонтали располагаются статьи актива, а по вертикали – статьи пассива. Размерность матрицы может быть различной, и зависит от практических целей анализа. Для целей нашего исследования предлагается построение матрицы за отчетный и базисный периоды размерностью 7x7. предварительным этапом является построение агрегированного баланса предприятия, в нашем случае ОАО «Предприятие» за каждый анализируемый год (табл. 18).

Таблица 18

Агрегированный бухгалтерский баланс ОАО «Предприятие», тыс. р.

Статьи	Базисный	Отчетный	Изменение
Актив			
I. Внеоборотные активы	33 738 985,5	44 724 412	+10 985 435,5
1. основные средства и нематериальные активы	31 520 202,5	41 776 172,5	+10 255 970
2. незавершенное строительство	1 469 455	1 337 947,5	-131 507,5
3. долгосрочные финансовые вложения	749 328	1 610 292	+860 964
II. Оборотные активы	7 443 162,5	7 219 176	-223 986,5
4. запасы+НДС по приобретенным ценностям	1 803 281	1 979 818	+176 537
5. дебиторская задолженность	5 128 400	4 336 146	-792 254
6. краткосрочные финансовые вложения	298 176,5	299 288	+1 111,5
7. денежные средства	213 305	603 924	+390 619
БАЛАНС	41 182 148	51 943 588	+10 761 440
Пассив			
III. Капитал и резервы	37 148 286,5	48 014 685	+10 866 398,5
1. уставный и добавочный капитал	34 361 385	45 213 179,5	+10 851 794,5
2. резервный капитал	1 191 702	1 191 702	–
3. нераспределенная прибыль	1 595 199,5	1 609 803,5	+14 604
IV. Долгосрочные пассивы	216 527	114 039,5	-102 487,5
4. Долгосрочные кредиты и займы	216 527	114 039,5	-102 487,5
V. Краткосрочные пассивы	3 817 334,5	3 814 863,5	-2 471
5. краткосрочные кредиты и займы	1 081 283	915 362,5	-165 920,5
6. кредиторская задолженность	2 703 618,5	2 868 515	+164 896,5
7. прочие краткосрочные пассивы	32 433	30 986	-1 447
БАЛАНС	41 182 148	51 943 588	+10 761 440

С использованием агрегированного баланса составляется матрица взаимосвязи активов и пассивов, при построении которой основные затруднения связаны с подбором источников средств из пассива для покрытия активов. Для решения этой задачи рекомендуется исходя из экономической природы структурного финансового равновесия, используя рекомендуемую последовательность покрытия активов соответствующими пассивами (табл. 19), выбирать источники финансирования для отдельных активов. Надо заметить, что основная задача метода не сводится к стопроцентному определению для каждого актива источника его финансирования в пассиве. Задача данного метода анализа заключается в выявлении возможности на предприятии для обеспечения им структурного финансового равновесия, согласно которому, состоянию равновесия соответствует такая структура актива и пассива, при которой все или большая часть внеоборотных (или немобильных) активов покрывается собственным и долгосрочным заемным капиталом.

Таблица 19

Последовательность покрытия активов соответствующими пассивами

Статьи актива	Статьи пассива (источники средств)
I. Немобильные активы (внеоборотные активы)	1. Уставный и добавочный капитал
1. Основные средства и нематериальные активы	2. Долгосрочные кредиты и займы
2. Незавершенное строительство	3. Нераспределенная прибыль
3. Долгосрочные финансовые вложения и прочие внеоборотные активы	1. Долгосрочные кредиты и займы
II. Мобильные (оборотные) активы	2. Уставный и добавочный капитал
1. Запасы и затраты, расходы будущих периодов	3. Нераспределенная прибыль
2. Дебиторы, готовая продукция и товары	4. Краткосрочные кредиты и займы
3. Краткосрочные финансовые вложения	5. Кредиторская задолженность
4. Денежные средства	6. Резервы предстоящих расходов и платежей
	1. Кредиторская задолженность
	2. Краткосрочные кредиты и займы
	1. Резервный капитал
	2. Кредиторы
	3. Резервы предстоящих расходов и платежей
	1. Резервный капитал
	2. Нераспределенная прибыль
	3. Краткосрочные кредиты и займы
	4. Кредиторская задолженность

Матрица взаимосвязи активов и пассивов для ОАО «Предприятие» представлена в таблице 20. В числителе данные бухгалтерского баланса за базисный, а в знаменателе – за отчетный период.

Построенная матрица взаимосвязи активов и пассивов (табл. 20) подтверждает ранее сделанный вывод о том, что за анализируемый период на предприятии имеется возможность для обеспечения структурного финансового равновесия. Его собственный капитал с избытком покрывает немобильные (внеоборотные) активы.

В качестве негативного момента, как и ранее, стоит отметить значительную величину добавочного капитала. Поскольку столь благоприятная ситуация на предприятия в части финансового равновесия обеспечивается главным образом благодаря добавочному капиталу, что в общем и целом определяет некое противоречие между финансовым равновесием и финансовой гибкостью капитала в данном случае. Как, известно, добавочный капитал нельзя в полной мере рассматривать как источник средств, а значит применительно к ОАО «Предприятие», которое является фондоемким вряд ли стоит результативность и устойчивость определять финансовой гибкостью. В большей степени результативность этой компании, на наш взгляд, характеризует способность ею обеспечить финансовое равновесие, которому она в достаточной степени соответствует, за исключением равновесия в доходной части относительно всех участников бизнес-процесса.

В целом значение аналитической работы в рамках бюджетирования определяется тем, что создается возможность не только оперативно в процессе исполнения бюджетов отслеживать те или иные показатели, но и в случае наличия потребности в достижении определенного уровня финансового состояния возможно «сознательно» его планировать и работать на необходимое значение показателя. Последнее, например, актуально при подготовке баланса предприятия к привлечению заемного капитала, дополнительного капитала собственников и других инвесторов.

Матричный баланс активов и пассивов ОАО «Предприятие»

А/П	УК и ДК	Резервный капитал	Нераспред. прибыль	Итого источники собственных средств	Долго срочные кредиты	Кратко срочные кредиты	КЗ	Прочие КО	Итого обязательств	Баланс
ОС и НМА	<u>31 520 202,5</u> 41 776 172,5	–	–	<u>31 520 202,5</u> 41 776 172,5	–	–	–	–	–	<u>31 520 202,5</u> 41 776 172,5
Незавершенное строительство	<u>1 469 455</u> 1 337 947,5	–	–	<u>1 469 455</u> 1 337 947,5	–	–	–	–	–	<u>1 469 455</u> 1 337 947,5
ДФВ	<u>749 328</u> 1 610 292	–	–	<u>749 328</u> 1 610 292	–	–	–	–	–	<u>749 328</u> 1 610 292
Итого немобильных активов	<u>33 738 985,5</u> 44 724 412	–	–	<u>33 738 985,5</u> 44 724 412	–	–	–	–	–	<u>33 738 985,5</u> 44 724 412
Запасы + НДС	<u>324 223</u> 488 767,5	<u>1 191 702</u> 1 191 702	<u>287 356</u> 299 348,5	<u>1 803 281</u> 1 979 818	–	–	–	–	–	<u>1 803 281</u> 1 979 818
Дебиторская задолженность	–	–	<u>1 307 763,5</u> 1 310 455	<u>1 307 763,5</u> 1 310 455	<u>35 735</u> –	<u>1 081 283</u> 157 176	<u>2 703 618,5</u> 2 868 515	–	<u>3 820 636,5</u> 3 025 691	<u>5 128 400</u> 4 336 146
КФВ	<u>298 176,5</u> –	–	–	<u>298 176,5</u> –	–	– 299 288	–	–	– 299 288	<u>298 176,5</u> 299 288
Денежные средства	–	–	<u>80</u> –	<u>80</u> –	<u>180 792</u> 114 039,5	458 898,5	–	<u>32 433</u> 30 986	<u>213 225</u> 603 924	<u>213 305</u> 603 924
Итого мобильных активов	<u>622 399,5</u> 488 767,5	<u>1 191 702</u> 1 191 702	<u>1 595 199,5</u> 1 609 803,5	<u>3 409 301</u> 3 290 273	<u>216 527</u> 114 039,5	<u>1 081 283</u> 915 362,5	<u>2 703 618,5</u> 2 868 515	<u>32 433</u> 30 986	<u>4 033 861,5</u> 3 928 903	<u>7 443 162,5</u> 7 219 176
Баланс	<u>34 361 385</u> 45 213 179,5	<u>1 191 702</u> 1 191 702	<u>1 595 199,5</u> 1 609 803,5	<u>37 148 286,5</u> 48 014 685	<u>216 527</u> 114 039,5	<u>1 081 283</u> 915 362,5	<u>2 703 618,5</u> 2 868 515	<u>32 433</u> 30 986	<u>4 033 861,5</u> 3 928 903	<u>41 182 148</u> 51 943 588

5. ОСНОВНЫЕ СОСТАВЛЯЮЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ О ФОРМИРОВАНИИ ГЕНЕРАЛЬНОГО (СВОДНОГО) БЮДЖЕТА КОРПОРАЦИИ

Внедрение бюджетирования на практике сопровождается разработкой общего положения о формировании генерального (сводного) бюджета. Как правило, настоящим положением определяют:

- состав генерального (сводного) бюджета,
- центры ответственности,
- формы, состав и сроки предоставления информации,
- порядок разработки планируемых показателей,
- порядок утверждения генерального (сводного) бюджета,
- порядок внесения изменений в бюджеты,
- характер и перечень бюджетных заданий,
- порядок контроля за исполнением бюджетов,
- система материального стимулирования при выполнении бюджетных заданий и санкции при невыполнении и т. д.

Кроме того, для управления системой бюджетирования на предприятии создается Бюджетный комитет, в состав которого на постоянной основе входят Генеральный директор и представители высшего руководства. Решения Бюджетного комитета реализуются через приказы и другие распорядительные документы предприятия.

Для целей бюджетного планирования и организации учета и контроля исполнения бюджета также вводится ряд бюджетных классификаторов, которые являются едиными для всех подразделений – бюджетных центров и обеспечивает сквозное планирование и перегруппировку (согласование) доходов и затрат по статьям поступлений и выплат, а также ведение учета финансово-хозяйственной деятельности.

В рамках системы бюджетирования разрабатываются нормативы для планирования показателей отдельных бюджетов (нормы расхода основных и вспомогательных материалов, ГСМ, запчастей и других видов материальных ресурсов, планово-расчетные (трансфертные) цены на продукцию и услуги внутренних структурных подразделений). Нормативы должны быть обоснованными и адекватными задачам планирования, контроля и анализа. Формирование бюджетов, составление смет затрат и расчет нормативной себестоимости производятся на основе единой нормативной базы.

Ответственность за организационно-методическую работу, связанную с функционированием системы бюджетирования, в том числе, за ведение нормативных баз и бюджетных классификаторов, за сбор информации, подготовку материалов для заседания Бюджетного комитета, информирование руководителей служб и подразделений по вопросам, связанным с бюджетированием, возлагается на Финансово-экономический департамент.

Ответственными за выполнение планов, достижение запланированных показателей, и за контроль над расходами в рамках утвержденных бюджетов являются руководители соответствующих организационных единиц – бюджетных центров. Перечень бюджетных центров и состав контрольных показателей, закрепленных за каждым из них, утверждаются Генеральным директором по предложениям Бюджетного комитета.

Участниками процесса бюджетирования, как правило, являются:

1. Генеральный директор компании – как лицо, отвечающее за деятельность предприятия в целом.

2. Заместители Генерального директора – как лица, отвечающие перед Генеральным директором за отдельные сферы деятельности предприятия и курирующие деятельность отдельных организационных единиц.

3. Филиалы, департаменты и подразделения – бюджетные центры. В качестве бюджетного центра выступает структурное подразделение предприятия, руководитель которого наделен правом в принятии решений по использованию ресурсов предприятия (материальных, трудовых, финансовых) и отвечает исходя их сферы своей деятельности перед соответствующим заместителем Генерального директора (или непосредственно перед Генеральным директором) за выполнение установленных планов и контрольных показателей.

4. Финансово-экономический департамент – как подразделение, ответственное за методологию и координацию процесса бюджетного управления, а также исполнитель процедур консолидации отдельных бюджетов в Сводный бюджет предприятия.

Состав бюджетных центров предприятия, определение и изменение их типов определяются решением Генерального директора по предложениям Бюджетного комитета.

ПРИМЕРНЫЙ Перечень бюджетных центров предприятия:

Бюджетный центр	Тип центра	Ответственный за бюджетные показатели
Головная компания	Центр прибыли	Генеральный директор
1 ФИЛИАЛ	Центр маржинальной прибыли	Исполнительный директор
2 ФИЛИАЛ	Центр маржинальной прибыли	Исполнительный директор
3 ФИЛИАЛ	Центр маржинальной прибыли	Исполнительный директор
4 ФИЛИАЛ	Центр маржинальной прибыли	Исполнительный директор
Отдел службы главного энергетика	Центр управленческих затрат	Главный инженер
Отдел качества и лабораторного контроля	Центр управленческих затрат	Главный инженер
Бухгалтерия	Центр управленческих затрат	Зам. генерального директора по экономике и финансам
Финансово-экономический отдел	Центр управленческих затрат	Зам. генерального директора по экономике и финансам
Юридический отдел	Центр управленческих затрат	Зам. генерального директора по общим вопросам
Служба охраны	Центр управленческих затрат	Зам. генерального директора по общим вопросам
Отдел управления персоналом	Центр управленческих затрат	Зам. генерального директора по управлению персоналом

Бюджетный комитет определяет состав сводного бюджета предприятия. Так в состав сводного бюджета могут входить: целевые показатели, проектные бюджеты (сроком более года, составляется с помесечной разбивкой), функциональные бюджеты (срок исполнения менее года, составляется с уточнением ситуации каждый месяц). Их состав также определяется спецификой деятельности предприятия и предлагается бюджетным комитетом. Примерный состав сводного бюджета приведен ниже (рис. 11).

При составлении бюджетов учитывают ожидаемое (прогнозируемое) состояние внешней среды (темпы инфляции и условия внешней среды, темпы роста стоимости ресурсов и т. п.), которые принимаются как исходные параметры при формировании бюджетов.



Рис. 11. Состав сводного бюджета

При планировании отдельных бюджетных показателей большинство предприятий устанавливают ряд нормативов, описывающие взаимосвязи между отдельными показателями. При разработке нормативов учитываются действующие целевые показатели предприятия. Нормативы определяются целями предприятия, спецификой его деятельности. Примеры нормативов приведены в табл. 22.

Положение по бюджетному управлению предполагает определение порядка подготовки, утверждения и корректировки бюджетов. Так составленные бюджеты отдельными подразделениями, отвечающими за их составление, передаются для консолидации с другими бюджетами в финансово-экономическую службу. Финансово-экономическая служба в свою очередь формирует предварительный сводный бюджет и предоставляет его бюджетному комитету на утверждение. За бюджетным комитетом остается право вносить изменения в отдельные бюджеты, а также выдавать рекомендации по корректировке бюджетных показателей.

Примеры нормативов, устанавливаемые предприятием
в рамках бюджетного планирования

1. Норматив	Характеристика
Нормативы потребления основных материалов	Определяет зависимость объемов потребления основных материалов в натуральном выражении исходя из объема выполнения работ
Нормативы потребления ГСМ	Определяет зависимость объемов расхода ГСМ в натуральных объемах исходя из объемов загрузки техники
Нормативы расходования запчастей	Определяет нормативный расход запчастей. Детализируется по видам техники
Плановые цены на основные материалы	Определяет предполагаемые цены основных материалов (без НДС) в бюджетном периоде. Детализируется по отдельным наименованиям материалов
Плановые цены на ГСМ	Определяет предполагаемые цены на ГСМ (без НДС) в бюджетном периоде.
Нормативы общепроизводственных и общехозяйственных расходов	Определяет нормативные расходы общепроизводственного и общехозяйственного характера. Детализируется по отдельным статьям расходов

После внесения рекомендованных корректировок окончательный вариант сводного бюджета утверждается Генеральным директором, после чего доводится до бюджетных центров.

На практике возможны также уточнения и корректировка утвержденного сводного бюджета предприятия. Это может быть связано, например, с выявлением в ходе анализа ежемесячного исполнения бюджетов отклонений, вызванных объективными причинами, в силу которых достижение целевых показателей становится невозможным.

Регулярно в ходе бюджетирования предполагается составление отчетов об исполнении бюджетов. Отчеты об исполнении бюджетов предназначены для сопоставления и анализа фактических и запланированных значений показателей. Формы отчетов об исполнении соответствует форме бюджетов, но помимо плановых значений показателей содержит: фактические значения показателей, абсолютное отклонение (план – факт) значений, относительное отклонение – отношение абсолютного отклонения и запланированного показателя в процентах.

Так, отчеты об исполнении Платежных бюджетов отдельных подразделений и сводный БДДС по предприятию могут формироваться финансово – экономическим отделом ежедневно после обработки первичных документов по операциям движения денежных средств. Отчеты об исполнении платежных бюджетов должны передаваться Заместителю генерального директора по экономике и финансам и руководителям бюджетных центров Офиса для принятия оперативных управленческих решений.

Отчет об исполнении Бюджета производства или выполнения работ могут формироваться реже (например, ежемесячно). Отчеты об исполнении других бюджетов также носят периодический характер (период составления в среднем от декады до месяца).

Получая отчеты об исполнении бюджетов, руководители бюджетных центров производят анализ причин по несоответствиям значений запланированных и фактических показателей и формируют пояснительные записки. Отчеты об исполнении с пояснительными записками передаются в финансово – экономический отдел для консолидации в общий отчет об исполнении Сводного бюджета. Общий отчет об исполнении Сводного бюджета вместе с обобщенной пояснительной запиской, содержащей анализ причин отклонений, предоставляется Бюджетному комитету в установленные сроки.

ГЛОССАРИЙ

Бюджетное устройство – организация бюджетной системы предприятий, принципы ее построения. Одним из таких принципов может являться принцип единого централизованного финансирования бюджетов всех подразделений.

Бюджетный комитет – это постоянно действующий орган (сформированный из руководителей верхнего звена, а также внешних консультантов), который занимается тщательной проверкой стратегических и финансовых планов, дает рекомендации, разрешает разногласия и оперативно вносит коррективы в деятельность предприятия.

Бюджетная модель – совокупность бюджетов всех подразделений в рамках бюджетирования.

Бюджетный процесс – регламентированная внутренним Положением по бюджетированию деятельность отдельных центров финансовой ответственности по составлению, рассмотрению, утверждению, исполнению и контролю за исполнением бюджетов всех уровней.

Бюджетный период – период времени (месяц, квартал, год и др.), на который происходит формирование бюджета.

Бюджетирование – представляет собой процесс построения и исполнения генерального бюджета предприятия (компании).

Бюджетная модель – совокупность всех бюджетов предприятия и последовательность их составления.

Финансовый дефицит – отрицательное сальдо денежных потоков (превышение предполагаемых денежных выплат над денежными поступлениями), т. е. плановое уменьшение остатка денежных средств за бюджетный период. Используется как один из индикаторов для корректировки плановых показателей.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ И РЕКОМЕНДОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Агапова Т. Н. Методы статистического изучения структуры сложных систем и ее изменения / Т. Н. Агапова. – М. : Финансы и статистика, 1996.
2. Аверьянов А. Н. Системное познание мира: методологические проблемы / А. Н. Аверьянов. – М. : Политиздат, 1985.
3. Аюшиев А. Д. Финансы предприятий и организаций: учеб. пособие / А. Д. Аюшиев. – 2-е изд., перераб. и доп. – Иркутск : Изд-во БГУЭП, 2007. – 347 с.
4. Баканов М. И. Теория экономического анализа : учеб. пособие / М. И. Баканов, А. Д. Шеремет. – 4-е изд., доп. и перераб. – М. : Финансы и статистика, 2001. – 416 с.
5. Барышников Н. Т. Отражение затрат в управленческом учете сельского хозяйства / Н. Т. Барышников // Международный сельскохозяйственный журнал. – 2003. – № 1. – С. 29–30.
6. Батлер Уильям, Гаши-Батлер Марианн Е. Корпорации и ценные бумаги по праву России и США. – М., 1997.
7. Беляева И. Ю. Капитал финансово-промышленных корпоративных структур: теория и практика / И. Ю. Беляева, М. А. Эскиндаров. – М. : Финансовая академия при Правительстве РФ, 1998.
8. Блаженкова Н. М. Методика организации стратегического управленческого учета / Н. М. Блаженкова // Бухгалтерский учет. – 2008. – № 4. – С. 27–32.
9. Блаженкова Н. М. Организационно-методическая основа организации управленческого учета хозяйственной организации / Н. М. Блаженкова // Управленческий учет. – 2009. – № 5. – С. 10–14.
10. Боброва Е. А. Учетно-аналитическая система затрат на производство: виды учета и аудита / Е. А. Боброва // Бухучет в сельском хозяйстве. – 2007. – № 5. – С. 5–8.
11. Боровкова В. А. Некоторые аспекты повышения эффективности системы контроллинга на торговых предприятиях / В. А. Боровкова, Ю. М. Бойкова // Проблемы современной экономики. – 2009. – № 1 (29). – С. 142–147.
12. Бурмистрова Л. М. Финансы организаций (предприятий) : учеб. пособие / Л. М. Бурмистрова. – М. : ИНФРА-М, 2009. – 240 с.
13. Васина А. А. Финансовая диагностика и оценка проектов : учеб. пособие / А. А. Васина. – СПб. : Питер, 2004. – 448 с.

14. Вахрушина М. А. Бухгалтерский управленческий учет : учеб. пособие / М. А. Вахрушина. – М. : ЗАО «Финансово-статистическая информация», 2000. – 533 с.
15. Винслав Ю. Развитие интегрированных корпоративных структур в России / Ю. Винслав, В. Дементьев, А. Мелентьев, Ю. Якутин // Российский экономический журнал. – 1998. – № 11–12. – С. 28–34.
16. Винслав Ю. Становление холдинговых компаний: правовое и организационное обеспечение / Ю. Винслав, В. Лисов // Российский экономический журнал. – 2000. – № 5–6. – С. 59–60
17. Волкова О. Н. Управленческий учет : учеб. пособие / О. Н. Волкова. – М. : Проспект, 2007. – 472 с.
18. Горбунов А. Р. Дочерние компании, филиалы, холдинги. Организационные структуры. Консолидированный баланс. Налоговое планирование / А. Р. Горбунов. – М. : АНК ИЛ, 1997. – 250 с.
19. Воронова Е. Н. Основные подходы к классификации затрат в России и за рубежом / Е. Н. Воронова // Финансовый бизнес. – 2000. – С. 43–49.
20. Друри К. Введение в управленческий и производственный учет : учеб. пособие / К. Друри; пер. с англ. – М. : Аудит, ЮНИТИ, 1997. – 560 с.
21. Елиферов В. Г. Бизнес-процессы. Регламентация и управление : учебник / В. Г. Елиферов, В. В. Репин. – СПб. : Инфра-М, 2005. – 319 с.
22. Ермакова Ж. А. К вопросу о формировании системы контроллинга в корпоративных структурах / Ж. А. Ермакова, М. И. Швейкерт // Вестник ОГУ. – 2010. – № 8 (114). – С. 64–69.
23. Ефимова О. В. Финансовый анализ : учеб. пособие / О. В. Ефимова. – М. : Бухгалтерский учет, 2002. – 526 с.
24. Иванова Ж. А. Операционный анализ : учеб. пособие / Ж. А. Иванова. – Улан-Удэ : Издательство РИО ВСГТУ, 2005. – 77 с.
25. Ивашкевич В. Б. Бухгалтерский управленческий учет : учебник / В. Б. Ивашкевич. – М. : Экономистъ, 2004. – 618 с.
26. Ивашкевич В. Б. Организация управленческого учета по центрам ответственности и местам формирования затрат / В. Б. Ивашкевич // Бухгалтерский учет. – 2000. – № 5. – С. 56–59.
27. Ивашкевич В. Б. Проблемы учета и калькуляция себестоимости продукции : учеб. пособие / В. Б. Ивашкевич. – М. : Финансы, 1974. – 159 с.
28. Кашанина Т. В. Корпоративное право. Право хозяйственных товариществ и обществ / Т. В. Кашанина. – М. : Издательская группа НОРМА–ИНФРА-М, 1999. – 815 с.

29. Керимов В. Е. Управленческий учет и проблемы классификации затрат / В. Е. Керимов, Е. В. Минина // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – № 1. – С. 23–27.
30. Кислицына Л. В. Бюджетирование на предприятии: прикладные аспекты организации / Л. В. Кислицына. – Иркутск : Изд-во БГУЭП, 2009. – 120 с.
31. Ковалев В. В. Финансовый анализ: методы и процедуры : учеб. пособие / В. В. Ковалев. – М. : Финансы и статистика, 2006. – 559 с.
32. Ковалев В. В. Финансы предприятий: учебник / В. В. Ковалев. – М. : Проспект, 2003. – 352 с.
33. Колтович С. Контроллинг промышленной компании в условиях кризиса / С. Колтович // Финансовый директор. – 2009. – № 7. – С. 58–61.
34. Концепция контроллинга: управленческий учет, система отчетности, бюджетирование / Horvath & Partners; пер. с нем. – 2-е изд. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 269 с.
35. Котляров С. А. Управление затратами : учеб. пособие / С. А. Котляров. – СПб. : Питер, 2001. – 160 с.
36. Кузьмина М. С. Учет затрат, калькулирование и бюджетирование в отраслях производственной сферы : учеб. пособие / М. С. Кузьмина. – М. : Финансы и статистика, 2007. – 208 с.
37. Куницына С. Ю. Финансовая диагностика : учеб. пособие / С. Ю. Куницына, Е. Н. Захарова. – Иркутск : Изд-во БГУЭП, 2004. – 231 с.
38. Лаптев П. В. Системный анализ модели контроллинга на промышленном предприятии / П. В. Лаптев, И. И. Потапова // Актуальные проблемы экономики и права. – 2012. – № 2 (22). – С. 61–69.
39. Нечеухина Н. С. Контроллинг в системе стратегического направления развития экономического потенциала предприятия [Электронный ресурс] / Н. С. Нечеухина // Известия ИГЭА (БГУЭП) (электронный журнал). – 2010. – № 6. – Режим доступа: <http://eizvestia.isea.ru>. (13.07.2011).
40. Николаева О. Е. Управленческий учет : учеб. пособие / О. Е. Николаева, Т. В. Шишкова. – М. : УРУСС, 2000. – 368 с.
41. Норт Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики / Д. Норт. – М. : Начала, 1997. – 357 с.
42. Остапенко В. В. Финансы предприятий : учеб. пособие / В. В. Остапенко. – М. : ОМЕГА-Л, 2004. – 304 с.
43. Петров А. В. Бюджетирование: как нивелировать недостатки и повысить эффективность? / А. В. Петров // Российское предпринимательство. – 2013. – № 4 (226). – С. 38–44.

44. Петухов В. С. Некоторые вопросы административно-правового регулирования организации и деятельности корпораций в России / С. В. Петухов // Право и экономика. – 2000. – № 4. – С. 48–52.
45. Пономарев В. В. Место контроллинга в системе управления конкурентоспособностью в организациях сферы информационных технологий / В. В. Пономарев // Промышленная политика в Российской Федерации. – 2009. – № 1–2. – С. 99–104.
46. Формирование учетно-аналитической системы затрат на промышленных предприятиях : учеб. пособие / Л. В. Попова [и др.]. – М. : Дело и Сервис, 2007. – 224 с.
47. Попова Л. В. Контроллинг : учеб. пособие / Л. В. Попова, Р. Е. Исакова, Т. А. Головина. – М. : Дело и сервис, 2003. – 192 с.
48. Управленческий учет и анализ с практическими примерами: учеб. пособие / Л. В. Попова [и др.]. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Дело и Сервис, 2008. – 272 с.
49. Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия АПК : учеб. пособие / Г. В. Савицкая. – М. : Экоперспектива, 2006. – 652 с.
50. Савицкая Г. В. Экономический анализ : учебник / Г. В. Савицкая. – 11-е изд., испр. и доп. – М. : Новое знание, 2005. – 651 с.
51. Санин М. К. Управленческий учет : учеб. пособие / М. К. Санин. – СПб : СПбГУ ИТМО, 2010. – 80 с.
52. Сердюк В. Н. Управленческий учет : учеб. пособие / В. Н. Сердюк. – 2-е изд., перераб. и доп. – Донецк : Норд-Пресс, 2009. – 407 с.
53. Сигидов Ю. И. Предпосылки возникновения управленческого учета, его сущность и содержание / Ю. И. Сигидов, Н. С. Власова // Бухучет в сельском хозяйстве. – 2011. – № 6. – С. 12–16.
54. Степанова Е. Е. Информационное обеспечение управленческой деятельности : учеб. пособие / Е. Е. Степанова, Н. В. Хмельницкая. – М. : Форум-Инфра, 2002. – 154 с.
55. Суворов Н. С. О юридических лицах по римскому праву / Н. С. Суворов. – М., 2000. – 345 с.
56. Трубочкина М. И. Управление затратами предприятия : учеб. пособие / М. И. Трубочкина. – М. : ИНФРА-М, 2006. – 218 с.
57. Уильямсон О. Экономические институты капитализма: фирмы, рынки, отношенческая контрактация / науч. ред. В. С. Катькало; пер. с англ. Ю. Е. Благова. – СПб. : Лениздат, 1996. – 680 с.

58. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе : учеб. пособие / М. Хаммер, Дж. Чампи. – СПб. : Изд-во С.-Петербурга, 1997. – 332 с.
59. Хасанов Б. А. Управленческо-финансовый контроль в системе управления предприятием / Б. А. Хасанов // Аудитор. – 2003. – № 3. – С. 18–21.
60. Хвостов В. М. Система римского права / В. М. Хвостов. – М. : Спарк, 1996. – 522 с.
61. Хруцкий В. Е. Внутрифирменное бюджетирование : Настольная книга по постановке финансового планирования / В. Е. Хруцкий, Т. В. Сизова, В. В. Гамаюнов. – М. : Финансы и статистика, 2002. – 163 с.
62. Шеер А. В. Бизнес-процессы. Основные понятия. Теория. Методы : учеб. пособие / А. В. Шеер. – М. : Весть-МетаТехнология, 2000. – 152 с.
63. Шенаев И. В. Система контроллинга в деятельности коммерческого банка / И. В. Шенаев // Банковские услуги. – 2006. – № 11. – С. 21–29.
64. Шершеневич Г. Ф. Учебник русского гражданского права (по изд. 1905 г.) / Г. Ф. Шеншеневич – М., 1995.
65. Шешукова Т. Г. Теория и практика контроллинга : учеб. пособие / Т. Г. Шешукова, Е. Л. Гуляева. – М. : Финансы и статистика, ИНФРА-М, 2011. – 176 с.
66. Шиткина И. С. Холдинги: правовое регулирование и корпоративное управление : научно-практ. изд. / И. С. Шиткина. – М. : Волтерс Клувер, 2006. – 430 с.
67. Eichner A. S. The macrodynamics of advanced market economies. – Armonk, N.Y. London: M.E. Sharpe Inc., 1991.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Некоторые формы базовых бюджетов

Бюджет выполнения работ

На период: _____								
Бюджетный центр: _____								
Проект: _____								
Вид работ	<<Месяцы периода>>					ИТОГО		
	Остаток на начало месяца	Выполнено работ	Принято заказчиком работ	Списано в убыток	Остаток на конец месяца	Выполнено работ	Принято заказчиком работ	Списано в убыток
<<Виды работ>>	<<объемы работ, выполненные в	<<объемы работ по	<<объемы работ, принятые заказчиком>>	<<объемы работ,	2 + 3 - 4 - 5	<<объемы работ по СМР>>	<<объемы работ,	<<объемы работ,
..								
Всего								

Бюджет услуг подрядчиков

На период: _____		
Бюджетный центр: _____		
Проект: _____		
Планируемые показатели	<<Месяцы периода>>	ИТОГО
Субподряды		
<<Подрядчики>>		
Услуги сторонних организаций произв.характера		
<<Подрядчики>>		
Всего		

Бюджет расхода основных материалов

На период: _____				
Бюджетный центр: _____				
Проект: _____				
Наименования основных материалов	<<Месяцы периода>>		ИТОГО	
	нат.ед.	сумма	нат.ед.	сумма
<<Наименования>>				
Всего				

Бюджет расхода вспомогательных материалов

На период: _____		
Бюджетный центр: _____		
Проект: _____		
Группы вспомогательных материалов	<<Месяцы периода>>	ИТОГО
<<Наименования>>		
Всего		

Бюджет расхода ГСМ

На период: _____				
Бюджетный центр: _____				
Проект: _____				
Планируемые показатели	<<Месяцы периода>>		ИТОГО	
	нат.ед.	сумма	нат.ед.	сумма
<<Группы ГСМ>>				
<<Виды техники>>				
Всего				

Бюджет расхода запчастей

На период: _____		
Бюджетный центр: _____		
Проект: _____		
Виды техники, потребляющие запчасти	<<Месяцы периода>>	ИТОГО
<<Виды техники>>		
Всего		

Бюджет зарплаты

На период: _____		
Бюджетный центр: _____		
Проект: _____		
Планируемые показатели	<<Месяцы периода>>	ИТОГО
Оплата труда		
Отчисления по ЕСН		
Всего		

Бюджет общехозяйственных расходов

На период: _____		
Бюджетный центр: _____		
Проект: _____		
Виды общехозяйственных расходов	<<Месяцы	ИТОГО
<<Виды общехозяйственных расходов>>		
Всего		

Бюджет общепроизводственных расходов

На период: _____		
Бюджетный центр: _____		
Проект: _____		
Виды общепроизводственных расходов	<<Месяц	ИТОГО
<<Виды общепроизводственных расходов>>		
ИТОГО		

Бюджет закупок ТМЦ

На период _____						
По группе бюджетных центров: _____						
Планируемые показатели	<<Бюджетные центры - заявители>>			Итого		
	Нат.ед.	Сумма без НДС	НДС	Нат.ед.	Сумма без НДС	НДС
Основные материалы						
<<Основные материалы по наименованиям>>						
Вспомогательные материалы						
<<Вспомогательные материалы по группам>>	X			X		
Прочие ТМЦ						
<<Прочие ТМЦ классификатору>>						
Всего						

Бюджет доходов и расходов по предприятию в целом (БДР)

На период _____		
Планируемые показатели	<<Месяцы периода>>	Итого
Доходы по основной деятельности		
<<Статьи доходов по бюджетному классификатору доходов>>		
Основные расходы		
<<Статьи расходов по бюджетному классификатору расходов, раздел "Основные расходы">>		
Расходы на услуги и работы собственных подразделений		
<<Статьи расходов по бюджетному классификатору расходов, раздел "Расходы на услуги внутренних подразделений (трансфертные)">>		
Прибыль (убыток) до налогообложения		
Налог на прибыль		
Прибыль по основным видам деятельности		
Прочие доходы		
<<Статьи доходов по бюджетному классификатору доходов, раздел "Прочие доходы">>,		
Прочие расходы		
<<Статьи расходов согласно бюджетному классификатору, раздел "Прочие расходы (за счет прибыли)">>		
Чистая прибыль		

Бюджет движения денежных средств по предприятию(БДДС)

На период _____		
Планируемые показатели	<<Месяцы периода>>	Итого
Остаток денежных средств на начало периода		
ОПЕРАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ		
Поступления по операционной деятельности		
<<Статьи движения денежных средств раздела "Поступления по операционной деятельности">>		
<<Заказчики>>		
<<Проекты>>		
Выплаты по операционной деятельности		
Услуги сторонних организаций производственного характера		
Субподрядные		
<<Подрядчики>>		
Технологические услуги по дорожному строительству		
<<Подрядчики>>		
<<Прочие статьи движения денежных средств раздела "Выплаты по операционной деятельности">>		
Итого приток (отток) в результате основной деятельности		
ИНВЕСТИЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ		
Поступления по инвестиционной деятельности		
<<Статьи движения денежных средств раздела "Поступления по инвестиц. деятельности">>		
Выплаты по инвестиционной деятельности		
<<Статьи движения денежных средств раздела "Выплаты по инвестиц. деятельности">>		
Итого приток (отток) в результате инвестиционной деятельности		
ФИНАНСОВАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ		
Поступления по финансовой деятельности		
<<Статьи движения денежных средств раздела "Поступления по финансовой деятельности">>		
Выплаты по финансовой деятельности		
<<Статьи движения денежных средств раздела "Выплаты по финансовой деятельности">>		
Итого приток (отток) в результате финансовой деятельности		
ИТОГО ПРИТОК		
ИТОГО ОТТОК		
Общее изменение денежных средств за период		
Остаток денежных средств на конец периода		

Этапы формирования 5-летнего и годового бизнес-планов

	Наименование этапа	Ответственное подразделение, руководитель	Документ	Согласующее подразделение, руководитель
Этап I	Разработка и утверждение основных параметров 5-летнего и годового бизнес-планов Общества:			
1.1.	Разработка и утверждение программы строительства эксплуатационных и разведочных скважин и капитального ремонта, с учетом сценарных и тендерных условий	Технический директор, ПТУ Общества	ТЭП бурения и КРС в формуляре «Производство», график бурения	Департамент БСТиС
1.2.	Разработка и доведение до профильных подразделений форматов бизнес-планов филиалов с необходимыми финансово-экономическими показателями (сценарными условиями), автоматизированными формулярами основных разделов и форматами (макетами) бизнес-плана	Заместитель директора по экономике, ПЭУ Общества	Макет бизнес-плана, автоматизированные формуляры основных разделов в таблице Excel,	Департамент УАЭиБП
Этап II	Формирование бизнес-плана в филиалах Общества			
2.1.	Кураторство и координация формирования бизнес-планов Филиалов	ПЭО филиала, Заместитель директора филиала по экономике		Заместитель Генерального директора Общества по экономике
2.2.	Разработка годовой производственной программы и соответственно перспективной 5-летней производственной программы	Производственная служба Филиала, Технический директор филиала		ПТУ Общества, Технический директор Общества
2.2.1.	Разработка годовой производственной программы Филиала и соответственно перспективной 5 летней производственной программы	Производственная служба Филиала, Технический директор филиала		ПТУ Общества, Технический директор Общества
2.3.	Разработка и согласование целевых программ	Ответственные исполнители по каждой программе определяются распре-		Соответствующие курирующие службы Общества

	Наименование этапа	Ответственное подразделение, руководитель	Документ	Согласующее подразделение, руководитель
		делением полномочий внутри Филиала		
2.3.1.	Разработка проектов программ		Таблицы Excel в заранее утвержденном формате	
А	Программа обеспечения материалами филиалов и в целом по Обществу, с учетом остаточных запасов материально-технических ресурсов	МТО Филиала, Производственная служба Филиала		УМТО Общества, Заместитель Генерального директора Общества по обеспечению производства
Б	Программа технического перевооружения и оснащения (за счет заемных средств)	МТО филиала, Производственная служба Филиала		УМТО Общества, Заместитель Генерального директора Общества по обеспечению производства
В	Программа приобретения основных средств для обеспечения производственной деятельности (за счет собственных средств)	МТО Филиала, Производственная служба Филиала		УМТО Общества, Заместитель Генерального директора Общества по обеспечению производства
Г	Программа ввода в эксплуатацию и вывода основных средств, с обязательным расчетом амортизационных отчислений	Производственная служба Филиала совместно со Службой собственности Филиала		УМТО Общества, Заместитель Генерального директора Общества по обеспечению производства
Д	Программа по труду по филиалам и в целом по Обществу, (среднесписочные численности, ФЗП в части себестоимости и прибыли)	Отдел по работе с персоналом, Служба по работе с персоналом, Отдел управления персоналом, ОТиЗ, Отдел кадров, Управление по работе с персоналом Филиала		Управление по работе с персоналом

	Наименование этапа	Ответственное подразделение, руководитель	Документ	Согласующее подразделение, руководитель
Е	Социальная программа по Филиалам и в целом по Обществу	Отдел по работе с персоналом, Служба по работе с персоналом, Отдел управления персоналом, ОТиЗ, Отдел кадров, Управление по работе с персоналом Филиала		Управление по работе с персоналом
Ж	Программа по пенсионному обеспечению «Нефтега-рант» по Филиалам и в целом по Обществу	Отдел по работе с персоналом, Служба по работе с персоналом, Отдел управления персоналом, ОТиЗ, Отдел кадров, Управление по работе с персоналом Филиала		Управление по работе с персоналом
З	Программа по обеспечению ДМС, программа по проведению обязательных и других медицинских осмотров работников по Филиалам и в целом по Обществу	Отдел по работе с персоналом, Служба по работе с персоналом, Отдел управления персоналом, ОТиЗ, Отдел кадров, Управление по работе с персоналом Филиала		Управление по работе с персоналом
И	Программа подготовки кадров по Филиалам и в целом по Обществу	Отдел по работе с персоналом, Служба по работе с персоналом, Отдел управления персоналом, ОТиЗ, Отдел кадров, Управление по работе с персоналом Филиала		Управление по работе с персоналом

	Наименование этапа	Ответственное подразделение, руководитель	Документ	Согласующее подразделение, руководитель
К	Программа по обеспечению транспортом	Транспортная служба Филиала		Заместитель Генерального директора Общества по обеспечению производства
Л	Программа по геофизическим услугам	Производственная служба Филиала		ПТУ Общества, Технический директор Общества
М	Программа по сервису, в частности растворный сервис, долотная сервис, цементирование, телеметрия и др. сервисные услуги	Производственная служба Филиала		ПТУ Общества, Технический директор Общества
Н	Программа по энергообеспечению	Производственная служба Филиала		ПТУ Общества, Технический директор Общества
О	Программа по капитальному и текущему ремонту	Производственная служба Филиала		ПТУ Общества, Технический директор Общества
П	Программа по коммунальным услугам	Производственная служба Филиала		ПТУ Общества, Технический директор Общества
Р	Программа по промышленной, пожарной безопасности, охране труда и окружающей среды	Руководитель службы по промышленной безопасности и охране труда и окружающей среды Филиала		Заместитель Технического директора Общества по промышленной безопасности, охране труда и окружающей среды, Технический директор Общества
С	Программа по безопасности по Филиалам и в целом по Обществу	Заместитель директора Филиала по безопасности		Заместитель Генерального директора Общества по безопасности
Т	Программа по ВМР	Производственная служба Филиала		ПТУ Общества, Технический директор Общества
У	Программа сокращения затрат по Филиалам и в целом по Обществу	Производственная служба Филиала совместно с ПЭО Филиала		ПТУ Общества, Технический директор Общества, Заместитель генерального директора Общества по экономике

	Наименование этапа	Ответственное подразделение, руководитель	Документ	Согласующее подразделение, руководитель
Ф	Программа информатизации и связи	Служба IT Филиала		Главный специалист по информационным технологиям и корпоративным отношениям Общества, Технический директор Общества
Х	Программа по страхованию строительства скважин	Производственная служба Филиала совместно с ПЭО Филиала		ПТУ Общества, Технический директор Общества, ПЭУ Общества, Заместитель Генерального директора Общества по экономике
Ц	Смета административных расходов	ПЭО Филиала		ПЭУ Общества, Заместитель Генерального директора Общества по экономике
Ч	План-график по разработке нормативных документов			Специалист по НОБ Общества, Технический директор Общества
Ш	Прочие долгосрочные программы	Соответствующие подразделения по направлениям		
2.4.	Консолидация программ Филиалов с учетом замечаний, экспертиза сводных программ			Руководители подразделений, ответственных за реализацию целевых программ
2.5.	Формирование основных разделов к макетам бизнес-планов филиалов с учетом тендерных условий и целевых программ	ПЭО Филиала, Заместитель директора филиала по экономике	В заранее введенных автоматизированных Формулярах Excel	Заместитель Генерального директора Общества по экономике
2.5.1.	Подготовка и формирование Разделов 4,5 с производственными показателями бурения и КРС в автоматизированном формуляре «Производство» бизнес-плана по Филиалу и представление их в соответствующую службу ЦАУ	ПТО Филиала, Технический директор Филиала		Технический директор Общества / Начальник ПТУ Общества

	Наименование этапа	Ответственное подразделение, руководитель	Документ	Согласующее подразделение, руководитель
2.5.2.	Подготовка и формирование показателей Раздела 12 «Людские ресурсы (HR)» и приложений к нему 12.1. «Производительность труда»; 12.2. Расшифровка Фонда «Выплат социально-го характера»; 12.3. «Расшифровка ФЗП за счет прибыли (ВНР)» в автоматизированных формулярах бизнес-плана по Филиалу и представление их в соответствующую службу ЦАУ	Отдел по работе с персоналом, Служба по работе с персоналом, Отдел управления персоналом, ОТиЗ, Отдел кадров, Управление по работе с персоналом Филиала		Заместитель Генерального директора Общества по работе с персоналом / Начальник отдела планирования численности и мотивации персонала Общества
2.5.3.	Подготовка и формирование показателей Раздела 9 «Капитальные вложения (CAPEX)» в автоматизированном формуляре бизнес-плана по Филиалу и представление их в соответствующую службу ЦАУ	ОМТО Филиала, Заместитель директора филиала по обеспечению производства		Заместитель Генерального директора Общества по обеспечению производства / Начальник УМТО Общества
2.5.4.	Подготовка и формирование показателей раздела 6 «План прибылей и убытков» в автоматизированном формуляре «Экономика» бизнес-плана по Филиалу и представление их в соответствующую службу ЦАУ	ПЭО Филиала, Заместитель директора филиала по экономике		Заместитель Генерального директора Общества по экономике / Начальник ПЭУ Общества
2.6.	Формирование остальных разделов к макетам бизнес-планов Филиалов с учетом тендерных условий и целевых программ	ПЭО Филиала, Заместитель директора филиала по экономике	Таблицы Excel в заранее утвержденном формате	Заместитель Генерального директора Общества по экономике
2.6.2.	Подготовка и формирование показателей раздела 6.2. «Расшифровка выручки» бизнес-плана по Филиалу и представление их в соответствующую службу ЦАУ	ПЭО Филиала, Заместитель директора филиала по экономике		Заместитель Генерального директора Общества по экономике / Начальник ПЭУ Общества
2.6.3.	Подготовка и формирование показателей разделов 8.1.1.–8.1.3. «Прогноз оборачиваемости дебиторской задолженности, прогноз оборачиваемости кредиторской задолженности, лимиты	Казначейско-финансовый отдел филиала, Начальник Казначейско-финансового отдела филиала		Руководитель Управления финансами и налоговыми административными Общества / Начальник Казначейско-

	Наименование этапа	Ответственное подразделение, руководитель	Документ	Согласующее подразделение, руководитель
	ты задолженности» бизнес-плана по Филиалу и представление их в соответствующую службу ЦАУ			финансового отдела Общества
2.6.4.	Подготовка и формирование показателей раздела 8.2. «Динамика запасов материалов и оборудования и прогноз обеспеченности потребности запасом МТР» бизнес-плана по Филиалу и представление их в соответствующую службу ЦАУ	ОМТО Филиала, Заместитель директора филиала по обеспечению производства		Заместитель Генерального директора Общества по обеспечению производства / Начальник УМТО Общества
2.6.5.	Подготовка и формирование показателей раздела 10 «Взаимоотношения с бюджетами» и Приложения к нему бизнес-плана по Филиалу и представление их в соответствующую службу ЦАУ	Налоговый отдел Общества		Руководитель управления финансами и налоговыми администрированием Общества / Начальник Налогового отдела Общества
2.6.6.	Подготовка и формирование показателей на основании заключенных Коллективных договоров раздела 11 «Социальная программа» бизнес-плана по Филиалу и представление их в соответствующую службу ЦАУ	Отдел по работе с персоналом, Служба по работе с персоналом, Отдел управления персоналом, ОТиЗ, Отдел кадров, Управление по работе с персоналом Филиала		Заместитель Генерального директора Общества по работе с персоналом / Начальник отдела планирования численности и мотивации персонала Общества
2.6.7.	Подготовка и формирование показателей раздела 13 «Кадровая политика» бизнес-плана по Филиалу и представление их в соответствующую службу ЦАУ	Отдел по работе с персоналом, Служба по работе с персоналом, Отдел управления персоналом, ОТиЗ, Отдел кадров, Управление по работе с персоналом Филиала		Заместитель Генерального директора Общества по работе с персоналом / Начальник отдела планирования численности и мотивации персонала Общества

	Наименование этапа	Ответственное подразделение, руководитель	Документ	Согласующее подразделение, руководитель
2.6.8.	Подготовка и формирование показателей раздела 14 «Материально-техническое обеспечение (финансирование закупок)» бизнес-плана по Филиалу представление их в соответствующую службу ЦАУ	ОМТО Филиала, Заместитель директора филиала по обеспечению производства		Заместитель Генерального директора Общества по обеспечению производства / Начальник УМТО Общества
2.6.9.	Подготовка и формирование показателей раздела 15 «Промышленная безопасность и экология» бизнес-плана по Филиалу и представление их в соответствующую службу ЦАУ	Начальник службы ПБО-ТОС Филиала		Заместитель технического директора по ПБ, ОТ и ОС Общества
2.6.10	Подготовка и формирование показателей раздела 16 «Безопасность» бизнес-плана по Филиалу и представление их в соответствующую службу ЦАУ	Отдел по безопасности Филиала, Начальник отдела по безопасности филиала		Заместитель генерального директора Общества – начальник Управления по безопасности
2.6.11	Подготовка и формирование показателей раздела 20 «Собственность и корпоративное управление» бизнес-плана по Филиалу и представление их в соответствующую службу ЦАУ	Служба собственности совместно с ПЭО Филиала, Заместитель директора филиала по обеспечению производства, Заместитель директора филиала по экономике		Заместитель Генерального директора Общества по обеспечению производства / Начальник УМТО Общества
2.6.12	Подготовка и формирование показателей раздела 21 «Затраты на информационные технологии, связь, автоматизацию и метрологию» бизнес-плана по Филиалу и представление их в соответствующую службу ЦАУ	Технический директор Филиала/Служба ИТ Филиала, Начальник отдела автоматизации и ИТ		Технический директор Общества / Главный специалист по информационным технологиям и корпоративным отношениям Общества
2.7.	Консолидация и заполнение макетов бизнес-планов Филиалов в соответствии с согласованной производственной программой, целевыми программами и др.	ПЭО Филиала, Заместитель директора филиала по экономике		Заместитель директора Общества по экономике / Начальник ПЭУ Общества

	Наименование этапа	Ответственное подразделение, руководитель	Документ	Согласующее подразделение, руководитель
2.8.	Представление заполненных макетов БП в планово-экономическое управление Общества	ПЭО Филиала	Макеты бизнес-планов, заполненные в соответствии с согласованными Распоряжениями и производственными программами	Директор Филиала
2.9.	Согласование бизнес-планов Филиалов, и их утверждение Обществом. Директор и члены администрации Филиала участвуют в рассмотрении вопроса о проекте БП Филиала. ПЭО Филиала выступает оппонентом при рассмотрении БП	Директор и члены администрации Филиала		Заместитель Генерального директора Общества по экономике
Этап III	Формирование консолидированного бизнес-плана по Обществу		В заранее доведенном ДУАЭиБП Компании формате	Заместитель Генерального директора Общества по экономике
3.1.	Консолидация бизнес-планов Филиалов и ЦАУ	ПЭУ Общества		Зам. генерального директора Общества по экономике
3.2.	Корректировка основных разделов бизнес-планов Филиалов с учетом основных параметров, в результате консолидации и согласование с курирующими департаментами ОАО «НК «Компания»		В заранее доведенных автоматизированных Формулярах Excel	Заместитель Генерального директора Общества по экономике / Начальник ПЭУ Общества
3.2.1.	Подготовка и предоставление в ПЭУ корректировок разделов 4,5 с производственными показателями бурения и КРС бизнес-плана в связи с изменениями в производственной программе, графиках строительства скважин и их консолидация в целом по Обществу в автоматизированном формуляре «производство»	ПТУ Общества		Технический директор Общества

	Наименование этапа	Ответственное подразделение, руководитель	Документ	Согласующее подразделение, руководитель
3.2.2.	Подготовка и предоставление в ПЭУ корректировок показателей раздела 12 «Людские ресурсы (HR)» и приложений к нему 12.1. «Производительность труда»; 12.2. «Расшифровка Фонда выплат социального характера»; 12.3. «Расшифровка ФЗП за счет прибыли (ВНР)» бизнес-плана по Филиалу и их консолидация в целом по Обществу в автоматизированных формулярах с учетом положений Коллективного договора	Управление по работе с персоналом Общества		Заместитель Генерального директора Общества по работе с персоналом
3.2.3.	Подготовка и предоставление в ПЭУ корректировок показателей раздела 9 «Капитальные вложения (CAPEX)» бизнес-плана по Филиалу и их консолидация в целом по Обществу в автоматизированном формуляре	УМТО Общества		Заместитель Генерального директора Общества по обеспечению производства
3.2.4.	Подготовка корректировок показателей раздела 6 «План прибылей и убытков» в автоматизированном формуляре «Экономика» бизнес-плана по Филиалу и их консолидация в целом по Обществу в автоматизированном формуляре	ПЭУ Общества		Заместитель Генерального директора Общества по экономике
3.3.1.	Подготовка корректировок показателей Раздела 6.1. «Расшифровки прочих затрат» бизнес-плана по Филиалу и их консолидация в целом по Обществу	ПЭУ Общества		Заместитель Генерального директора Общества по экономике
	Подготовка корректировок показателей Раздела 6.2. «Расшифровка выручки» бизнес-плана по Филиалу и их консолидация в целом по Обществу			

	Наименование этапа	Ответственное подразделение, руководитель	Документ	Согласующее подразделение, руководитель
3.3.2.	Подготовка и представление в ПЭУ корректировок показателей разделов 8.1.1.–8.1.3. «Прогноз оборачиваемости дебиторской задолженности, прогноз оборачиваемости кредиторской задолженности, лимиты задолженности» бизнес-плана по Филиалу и их консолидация в целом по Обществу	Казначейско-финансовый отдел Общества		Руководитель управления финансами и налоговыми администрированием Общества / Начальник Казначейско-финансового отдела Общества
3.3.3.	Подготовка и представление в ПЭУ корректировок показателей раздела 8.2. «Динамика запасов материалов и оборудования и прогноз обеспеченности потребности запасом МТР» бизнес-плана по Филиалу и их консолидация в целом по Обществу	УМТО Общества		Заместитель Генерального директора по обеспечению производства
3.3.4.	Подготовка и представление в ПЭУ корректировок показателей на основании заключенных Коллективных договоров раздела 10 «Взаимоотношения с бюджетами» и Приложения к нему бизнес-плана по Филиалу и их консолидация в целом по Обществу	Налоговый отдел Общества		Руководитель управления финансами и налоговыми администрированием Общества / Начальник Налогового отдела Общества
3.3.5.	Подготовка и представление в ПЭУ корректировок показателей на основании заключенных Коллективных договоров раздела 11 «Социальная программа» бизнес-плана по Филиалу и их консолидация в целом по Обществу	Управление по работе с персоналом		Заместитель Генерального директора Общества по работе с персоналом
3.3.6.	Подготовка и представление в ПЭУ корректировок показателей раздела 13 «Кадровая политика» бизнес-плана по Филиалу и их консолидация в целом по Обществу	Управление по работе с персоналом		Заместитель Генерального директора Общества по работе с персоналом

	Наименование этапа	Ответственное подразделение, руководитель	Документ	Согласующее подразделение, руководитель
3.3.7.	Подготовка и представление в ПЭУ корректировок показателей раздела 14 «Материально-техническое обеспечение (финансирование закупок)» бизнес-плана по Филиалу и их консолидация в целом по Обществу	УМТО Общества		Заместитель Генерального директора по обеспечению производства
3.3.8.	Подготовка и представление в ПЭУ корректировок показателей раздела 15 «Промышленная безопасность и экология» бизнес-плана по Филиалу и их консолидация в целом по Обществу	Главный специалист по ПБ, ОТ и ОС Общества		Заместитель технического директора по ПБ.ОТ и ОС
3.3.9.	Подготовка и представление в ПЭУ корректировок показателей раздела 16 «Безопасность» бизнес-плана по Филиалу и их консолидация в целом по Обществу	Управление по безопасности		Заместитель генерального директора Общества – начальник Управления по безопасности
3.3.10	Подготовка и представление в ПЭУ корректировок показателей раздела 18 «Правовое обеспечение» бизнес-плана по Филиалу и их консолидация в целом по Обществу	Договорно – Правовая служба Общества		Заместитель Генерального директора Общества по правовым вопросам
3.3.11	Подготовка корректировок показателей раздела 20 «Собственность и корпоративное управление» бизнес-плана по Филиалу и их консолидация в целом по Обществу	УМТО Общества совместно с ПЭУ Общества		Заместитель Генерального директора Общества по обеспечению производству / Заместитель Генерального директора Общества по экономике
3.3.12	Подготовка и представление в ПЭУ корректировок показателей раздела 21 «Затраты на информационные технологии, связь, автоматизацию и метрологию» бизнес-плана по Филиалу и их консолидация в целом по Обществу	Главный специалист по ИТ и корпоративным отношениям Общества		Технический директор Общества

	Наименование этапа	Ответственное подразделение, руководитель	Документ	Согласующее подразделение, руководитель
3.4.	Подготовка скорректированного бизнес-плана по Филиалу с учетом всех разделов	ПЭУ Общества		Заместитель Генерального директора Общества по экономике
3.5.	Формирование заключительных разделов сводного бизнес-плана Общества с учетом основных параметров, в результате консолидации бизнес-планов Филиалов и согласование с курирующими департаментами ОАО «НК «Компания»		Таблицы Excel в заранее утвержденном формате	
3.5.1.	Подготовка и представление в ПЭУ корректировок показателей раздела 21.1. «Нормативное обеспечение бизнеса» и раздела 21.2. "План-график по разработке нормативных документов» бизнес-плана в целом по Обществу	Специалист по НОБ Общества		Технический директор Общества
3.5.2.	Подготовка и представление в ПЭУ консолидированного раздела 7 «Бюджет движения платежных средств» бизнес-плана в целом по Обществу	Казначейско-финансовый отдел Общества		Руководитель управления финансами и налоговыми административными Общества / Начальник Казначейско-финансового отдела Общества
3.5.3.	Подготовка консолидированного раздела 8 «Прогнозный баланс» бизнес-плана в целом по Обществу	ПЭУ Общества	Заместитель Генерального директора Общества по экономике	
3.6.	Консолидация откорректированных бизнес-планов из филиалов в сводный бизнес-план по Обществу с учетом заключительных разделов	ПЭУ Общества	Заместитель Генерального директора Общества по экономике	
3.7.	Согласование всех разделов консолидированного бизнес-плана в курирующих подразделениях ОАО «НК «Компания»			

	Наименование этапа	Ответственное подразделение, руководитель	Документ	Согласующее подразделение, руководитель
3.8.	Консолидация скорректированных разделов бизнес-плана по Обществу после согласования разделов в курирующих департаментах	ПЭУ Общества	Заместитель Генерального директора Общества по экономике	
3.9.	Согласование 5-летнего и годового бизнес-планов по Обществу	Департамент УАЭиБП, Казначейство ОАО «НК «Компания»		
3.10.	Определение позиции Компании в отношении плана финансово-хозяйственной деятельности Общества		Правление ОАО «НК «Компания»	
3.11.	Утверждение 5-летнего и годового бизнес-планов Общества		Общее собрание участников Общества (единственный участник)	
Этап IV	Корректировка 5-летнего и годового бизнес-планов Общества			
4.1.	Корректировка бизнес-планов принимается руководящими лицами или органами управления Общества в соответствии с утвержденной Схемой распределения полномочий по принятию решений в Обществе			
4.2.	Согласование и утверждение скорректированных бизнес-планов Филиалов и Бизнес-плана Общества, в том же порядке, что и утверждение бизнес-плана			

Учебное издание

Кислицына Лариса Викторовна
Куницына Светлана Юрьевна
Крикун Екатерина Станиславовна

КОРПОРАТИВНОЕ БЮДЖЕТИРОВАНИЕ

Учебное пособие

Издается в авторской редакции

ИД № 06318 от 26.11.01.

Подписано в печать 02.03.15. Формат 60x90 1/16. Бумага офсетная. Печать трафаретная. Усл. печ. л. 11,6. Тираж 100 экз.

Издательство Байкальского государственного
университета экономики и права.
664015, г. Иркутск, ул. Ленина, 11.