

РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМ ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ И БЮДЖЕТИРОВАНИЯ НА СОВРЕМЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ

Быстров Андрей Владимирович

доктор технических наук, профессор, заведующий кафедрой экономики промышленности РЭУ им. Г. В. Плеханова.

Адрес: ФГБОУ ВПО «Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова», 117997, Москва, Стремянный пер., д. 36.

E-mail: bistrov-sun@mail.ru

Лихачева Ольга Николаевна

кандидат экономических наук, доцент кафедры корпоративных финансов Финансового университета.

Адрес: ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», 101000, Москва, Малый Златоустинский пер., д. 7, стр. 1.

E-mail: likhacheva_olga@mail.ru

Есина Алла Ростиславовна

кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики промышленности РЭУ им. Г. В. Плеханова.

Адрес: ФГБОУ ВПО «Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова», 117997, Москва, Стремянный пер., д. 36.

E-mail: allache@mail.ru

Успех бюджетирования зависит как от тщательности проработки всех регламентов и процедур составления и контроля исполнения бюджетов, так и от уровня квалификации и подготовки руководителей и исполнителей бюджетного процесса. В статье раскрыты возможности управленческого и маржинального форматов бюджетов. Показано, что управленческий формат основных бюджетов компании может быть использован для расчета планового значения экономической добавленной стоимости, свободного денежного потока и других ключевых стоимостных показателей, а маржинальный формат – для проведения СVP-анализа как в целом по компании, так и по отдельным видам продукции. Предложены рекомендации по увязке финансовых показателей с системой мотивации. Авторами обоснована необходимость повышения качества финансового планирования и бюджетирования, в том числе за счет большей вовлеченности высшего руководства и рядовых сотрудников компании в процесс бюджетирования. Изложены требования к программным продуктам, используемым в процессе автоматизации финансового планирования и бюджетирования. Область применения результатов – процесс финансового планирования и бюджетирования на российских предприятиях.

Ключевые слова: автоматизация бюджетирования, бюджет движения денежных средств, бюджет доходов и расходов, бюджетный баланс, бюджетирование, контроль, ключевые стоимостные показатели, финансовое планирование.

RESOLVING PROBLEMS OF FINANCE PLANNING AND BUDGETING AT TODAY'S ENTERPRISE

Bistrov, Andrey V.

Doctor of Sciences, Professor, Head of the Department for Economy of Industry of the PRUE.
Address: Plekhanov Russian University of Economics, 36 Stremyanny Lane, Moscow, 117997, Russian Federation.
E-mail: bistrov-sun@mail.ru

Likhacheva, Olga N.

PhD, Assistant Professor of the Department for Corporate Finance of the Finance University.
Address: Financial University under the Government of the Russian Federation, 7 block 1 Maly Zlatoustinskiy Lane, Moscow, 101000, Russian Federation.
E-mail: likhacheva_olga@mail.ru

Esina, Alla R.

PhD, Assistant Professor of the Department for Economy of Industry of the PRUE.
Address: Plekhanov Russian University of Economics, 36 Stremyanny Lane, Moscow, 117997, Russian Federation.
E-mail: allache@mail.ru

Success of budgeting depends both on thorough compliance with all regulations and procedures of making up and checking budget performance and on the level of training and qualification of managers and executors of the budget process. The article depicts opportunities of managerial and marginal formats of budgets. It is shown that managerial format of principle corporate budgets can be used to calculate the planned figure of economic added value, free cash flow and other key values, while marginal format to carry out CVP analysis for the company in general and for separate types of products. The authors put forward recommendations aimed at coordinating finance figures with the motivation system. They stipulate the necessity to raise the quality of finance planning and budgeting, including cases of higher involvement of top management and ordinary employees in the budgeting process. Requirements to software used in the process of finance planning and budgeting automation were formulated. The field of application- the process of finance planning and budgeting at Russian enterprises.

Keywords: budgeting automation, budget of cash flow movement, budget of profit and expenditure, budget balance, budgeting, control key values, finance planning.

Практика показывает, что в настоящее время во многих российских организациях (компаниях) назначение финансового планирования неоправданно сузилось и применяется в лучшем случае для того, чтобы рассчитать плановые денежные потоки на предстоящие несколько дней или, например, оптимизировать и сократить накладные из-

держки. Давно назрел вопрос о полноценном функционировании внутрифирменного бюджетирования в российских компаниях, успех которого будет зависеть как от тщательности проработки всех регламентов и процедур составления и контроля исполнения бюджетов, так и от уровня квалификации и подготовки руководителей и исполнителей бюджетного процесса.

Условия современного рынка – глобальность, экономическая турбулентность и быстрота – накладывают свой отпечаток на все аспекты деятельности предприятия, а также выдвигают новые, более жесткие требования к финансовому планированию и бюджетированию. Можно смело утверждать, что на сегодняшний день без единой и четко скоординированной системы внутрифирменного финансового планирования добиться конкурентного преимущества невозможно.

Несмотря на то, что основные проблемы функционирования внутрифирменного бюджетирования в российских компаниях успешно решаются, часть из них требует особого внимания. Одна из проблем связана с непониманием/нежеланием руководителей компаний использовать возможности различных форматов бюджетов. Во многих компаниях формат основных бюджетов (бюджета доходов и расходов (прибылей и убытков), бюджета движения денежных средств и бюджетного баланса) по-прежнему аналогичен действующим формам бухгалтерской отчетности, составленным по российским стандартам бухгалтерского учета.

Бюджет доходов и расходов следует формировать с использованием как *стандартного формата* (аналогичного действующей форме отчета о финансовых результатах бухгалтерской отчетности), так и управленческого и маржинального форматов. В управленческом формате может быть задано целевое значение видов прибыли (*EBIT, EBT, EBITDA, NOPAT, NP, EAC*), рассчитано плановое значение экономической добавленной стоимости и ряда других стоимостных показателей. *Формат маржинальной прибыли* следует использовать для проведения *CVP*-анализа (издержки – объем – прибыль) как в целом по компании, так и по отдельным видам продукции. Расчет плановой величины маржинальной прибыли продуктовых линий и каналов сбыта позволит понять, продажа каких продуктов и в каких регионах наиболее рентабельна и перспективна, сбыт каких именно

товаров следует стимулировать рекламными мероприятиями.

Бюджет движения денежных средств следует составлять не только по компании в целом в разрезе основных направлений деятельности, но и по отдельным структурным подразделениям. Кроме того, в этом бюджете целесообразно рассчитать плановую величину свободного денежного потока, что позволит оценить его влияние на стоимость компании. Следует избегать не только кассовых разрывов, но и появления денежных средств, в значительной степени превышающих текущие потребности компании. Целесообразно ожидаемое сальдо (остаток) денежных средств на конец периода сравнивать с минимальной суммой денежных средств, которая должна постоянно поддерживаться, а излишние средства переводить в краткосрочные инвестиции.

Т. Коупленд, Т. Колер и Дж. Мурин в своей книге «Стоимость компании: оценка и управление» [2] считают избыточным любой остаток наличности и рыночных ценных бумаг в размере более 0,5–2% дохода (в зависимости от отрасли), отражающий временный дисбаланс денежных потоков компании. В условиях экономического кризиса, когда планирование денежных средств осуществляется в условиях неопределенности, в бюджет движения денежных средств можно закладывать сумму, несколько превышающую минимальный объем денежных средств, чтобы при необходимости компенсировать возможные погрешности планирования. Таким образом, руководство компании сможет управлять денежными средствами так, чтобы, с одной стороны, иметь необходимое их количество, а с другой – получать как можно более высокий процент от вложения временно неиспользуемых денег.

Бюджетный баланс может быть рассчитан в двух форматах: учетном (бухгалтерском) и управленческом. В учетном формате активы отражаются по остаточной/восстановительной стоимости, управленческом – по справедливой стоимости. Бюджетный

баланс в учетном формате позволит провести перспективный анализ финансового состояния компании, в том числе определить уровень финансовой устойчивости, ликвидности, деловой активности. Бюджетный баланс в управленческом формате позволит установить плановые величины (целевые значения) чистых активов (NA), инвестированного капитала (IC), финансового рычага (D/E) и других ключевых стоимостных показателей. На практике бюджетный баланс формируется в российских компаниях достаточно редко, а используется для целей управления еще реже. Однако в крупных компаниях, особенно в тех, где управляют стоимостью компании, бюджетный баланс жизненно необходим. Бюджетный баланс, бюджет доходов и расходов, а также бюджет движения денежных средств должны представляться на рассмотрение бюджетного комитета вместе с рядом финансовых коэффициентов, предусмотренных бюджетом, например, ROE , $ROIC$, FCF , D/FCF , EVA , $EBITDA$, $D/EBITDA$, EPS и пр. Если эти коэффициенты окажутся приемлемыми, то бюджет можно утверждать.

В процессе финансового планирования должна быть обеспечена непосредственная увязка финансовых показателей с системой мотивации (вознаграждением в виде премирования, выплатой бонусов, карьерным ростом и пр.). Билл Гейтс [1] утверждает,

что заставить работать сотрудника без похвал и угроз не сложно. Нужно просто найти объективный критерий оценки его труда, который бы легко вычислялся и был понятен сотруднику. Если к нему привязать мотивацию, то работник сам совершенно добровольно и с энтузиазмом начнет добиваться улучшения показателя. Однако следует помнить о том, что ключевые показатели результативности (KPI), заложенные в бюджете, обладают сильным мотивирующим потенциалом только тогда, когда сотрудники мотивированы на достижение более высоких показателей результативности.

Существует определенная зависимость между степенью напряженности бюджета и KPI (рисунок). Когда бюджетные задания слишком легкие и легко выполнимы, они не могут мотивировать сотрудников на достижение более высоких результатов. С ростом степени бюджетной напряженности увеличивается значение KPI . Но когда бюджет воспринимается как недостижимый, фактическое значение KPI резко снижается, чему также способствует психологическое воздействие, оказываемое на сотрудника при невыполнении бюджета. В случае регулярного отклонения фактических результатов от плановых на 20–30% и более систему бюджетирования следует считать неэффективной.

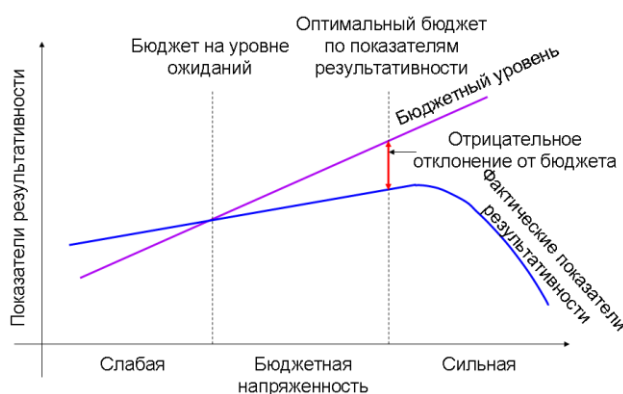


Рис. Влияние бюджетной напряженности на показатели результативности

Таким образом, система финансового планирования деятельности компании

должна включать целый набор планов и показателей, увязанных между собой и с

системой мотивации и призванных решать поставленные цели и задачи.

Одной из важных проблем, возникающих в ходе бюджетирования, является *необоснованность планов (бюджетов)*. Типичной для российских компаний является ситуация, когда собственники (акционеры) хотят видеть по итогам года рост прибыли на X процентов, в то время как по объективным причинам (кризис, западные санкции и связанные с этим спад на рынке сбыта, рост цен на сырье и т. д.) компания может обеспечить существенно меньший рост этого показателя либо его снижение. Понимая, что требуемые показатели слабо обоснованы, топ-менеджмент компании тем не менее вписывает в свои планы (бюджеты) цифры, которые удовлетворят акционеров. В этой связи вероятность исполнения такого бюджета оказывается невысокой, а контроль за его исполнением – лишним смыслом, поскольку подобные планы далеки от реальности.

Достаточно серьезной представляется проблема *слабой вовлеченности высшего руководства компании в процесс бюджетирования*. Ведь не секрет, что не всегда интересы руководителей совпадают с целями бюджета. Ухудшающееся финансовое состояние компаний – это результат не только, а часто и не столько последствий экономического кризиса, сколько недостаточного умения управлять финансами, отсутствия у руководителей четкой информации и надлежащего контроля за движением финансовых потоков.

Одной из ключевых проблем является недостаточность *делегирования полномочий руководителям структурных подразделений и сотрудникам в бюджетном процессе*. К. Арджирис в своей работе «Влияние бюджета на сотрудников» приводит следующее высказывание финансового менеджера о практике участия сотрудников в разработке бюджетов в их компании: «Мы приглашаем мастеров и просим их высказывать свое откровенное мнение, но большая часть из них на совещаниях только сидит и кивает согласно головами. Поэтому мы не

знаем, что у них на самом деле на уме. У меня вообще создается впечатление, что составление бюджета их пугает» [7]. Решение указанной проблемы возможно включением сотрудников в процесс установления целевых показателей, т. е. построением бюджета снизу вверх, которое имеет определенные преимущества перед составлением бюджета сверху вниз:

1. Сотрудники с большей вероятностью воспримут заданные цели положительно и будут стараться их выполнять, так как сами их сформулировали.

2. Участие сотрудников снижает информационную асимметрию, которая может возникнуть при установлении нормативов сверху вниз.

3. Устанавливаемые сверху нормативы могут вызвать отрицательное отношение внизу, что приведет к снижению уровня мотивации (а следовательно, к плохим фактическим показателям функционирования) [3. – С. 7–15].

Важной проблемой является *желание постоянно пересматривать бюджет*, даже при его несущественном отклонении от факта. По мнению С. Бира [6. – Р. 207], любой жесткий план, как бы хорошо он ни был разработан, не даст положительных результатов, если не будет постоянно модифицироваться. Действительно, через определенное время после утверждения бюджета (месяц/квартал/полугодие и т. д.) может выясниться, что внешние для компании условия претерпели существенные изменения. Однако полагаем, что решение о пересмотре бюджета руководством может быть принято только в случае существенных отклонений фактических показателей от плановых (как правило, 10% и более). Например, 25% российских компаний корректируют бюджеты по истечении каждого квартала на оставшиеся месяцы бюджетного периода – года, 35% – ежемесячно (результат опроса финансовых директоров журналом «Финансовый директор»).

Не менее важная проблема – *уход в излишнюю детализацию бюджета*. На этапе формирования бюджета это может при-

вести к излишней затянутости сроков рассмотрения бюджета, так как у высшего руководства помимо бюджета есть еще множество других задач, а на этапе контроля и рассмотрения отчетности это может привести к несвоевременным реакциям на отклонения и неоперативному принятию корректирующих решений.

Согласно различным исследованиям, современное финансовое планирование в компаниях вызывает *огромные затраты рабочего времени*. Более 65% российских компаний тратят на составление годового бюджета от 1 до 3 месяцев, 30% – до 1 месяца и менее 5% – более 3 месяцев (исследование журнала «Финансовый директор»).

Мало внимания уделяется вопросам *автоматизации процесса финансового планирования и бюджетирования*. В большинстве компаний процесс финансового планирования и бюджетирования поддерживается либо с помощью электронных таблиц (табличных процессоров) *EXCEL, Lotus, Quattro Pro 7* и др., либо с помощью самописных программ. Многие российские компании используют таблицы *EXCEL* как основной инструмент планирования. Однако такой порядок может быть оправдан для малых предприятий, где процесс составления, контроля и анализа финансовых планов и бюджетов может быть облегчен применением электронных таблиц, согласованных между собой. В средних и крупных компаниях подготовка финансовых планов и бюджетов с помощью таблиц *EXCEL* представляет собой весьма раздробленный процесс. Таблицы не могут обеспечить документооборот, который присущ бизнес-циклу финансового планирования, т. е. не являются процессно-ориентированными. При подобной организации процесса у менеджеров практически не остается времени на анализ финансового состояния компании и принятие управленческих решений, поскольку большая часть времени уходит на поддержку таблиц. Большинство корпоративных информационных систем позволяют выполнять только отдельные составляю-

щие этого процесса: либо моделировать на укрупненном уровне, либо просто вносить заранее рассчитанные данные для их последующей обработки и т. п. Как результат, сотрудники компании тратят огромное количество времени на формирование и свод бюджета и на формирование отчетности и подготовку данных для анализа.

На наш взгляд, в настоящее время не существует пакета прикладных программ, который бы полностью удовлетворял потребностям бюджетного процесса. Программный продукт для бюджетирования должен быть таким, чтобы сотрудники тратили свое время не на переброску цифр из одной клеточки в другую, а на анализ и понимание сути вещей, которая стоит за этими цифрами.

Большое значение для эффективного функционирования компании и роста ее стоимости имеет *контроль исполнения бюджетов* – обратная сторона финансового планирования и его составная часть. Чем выше степень оперативности контроля, тем он действеннее. Учет и контроль затрат должны быть максимально приближены к месту и времени их возникновения. А если затраты января становятся известны во второй половине февраля, то такой контроль утрачивает свою действенность, он становится в значительной мере контролем упущенных возможностей. Если контроль исполнения бюджета не налажен в компании, то бюджет может стать просто лозунгом и у всех сотрудников и руководителей будет соответствующее к нему отношение. Именно возможности и технологии контроля обеспечивают жизнеспособность и глубину бюджета, так как если сотрудники не могут или не хотят контролировать, тогда какой смысл тратить им свое время и силы на качественное финансовое планирование.

Для осуществления финансового контроля необходима информация обратной связи, полученная в ходе повседневного оперативного учета и вытекающего из него управленческого учета. Результаты деятельности должны оцениваться на основа-

нии систематических сравнений по выбранным показателям с аналогичными компаниями, конкурентами и с собственными показателями прошлых периодов.

Таким образом, решение выявленных проблем при бюджетировании и планировании повысит показатели качества управления в компании и уровень ее менеджмента.

Список литературы

1. Гейтц Б. Бизнес со скоростью мысли. – М. : Эксмо, 2003.
2. Коупленд Т., Колер Т., Мури Дж. Стоимость компании: оценка и управление : пер. с англ. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Олимп-Бизнес, 2008.
3. Кучеренко А. И. Бюджетирование как метод финансового планирования деятельности организации // Справочник экономиста. – 2010. – № 3.
4. Нагорных М. Г. Модель оценки совокупного финансового риска в контролируемых сделках по внутригрупповому финансированию // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. – 2015. – № 2 (80). – С. 89–94.
5. Хворостовский А. В. Разбор качественных методов оценки в сделках М&А и анализ их применения // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. – 2013. – № 4 (58). – С. 65–69.
6. Beer St. Planning as a Process of Adaptation. Proceeding of the 5th International Conference on Operational Research. – Tavistock Publications, 1970.
7. Cornell University. Graduate School of Business and Public Administration, Chris Argyris. The Impact of Budgets on People. – Controllershship Foundation, 1952.

References

1. Geytts B. Biznes so skorost'yu mysli [Business at the Speed of Thought]. Moscow, Eksmo, 2003. (In Russ.).
2. Kouplend T., Koler T., Murin Dzh. Stoimost' kompanii: otsenka i upravlenie [Company Value: Estimation and Management], translated from English, 3rd edition, amended. Moscow, Olimp-Biznes, 2008. (In Russ.).
3. Kucherenko A. I. Byudzhetirovanie kak metod finansovogo planirovaniya deyatel'nosti organizatsii [Budgeting as a Method of Finance Planning of Organization Work]. *Spravochnik ekonomista* [Reference Book of Economist], 2010, No. 3. (In Russ.).
4. Nagornykh M. G. Model' otsenki sovokupnogo finansovogo riska v kontroliruemykh sdelkakh po vnutrigruppovomu finansirovaniyu [Model of Assessing Total Finance Risk in Controlled Deals on In-Group Financing]. *Vestnik Rossiyskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G. V. Plekhanova* [Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics], 2015, No. 2 (80), pp. 89–94. (In Russ.).
5. Khvorostovskiy A. V. Razbor kachestvennykh metodov otsenki v sdelkakh M&A i analiz ikh primeneniya [Discussing Quality Methods of Assessment in M & A Deals and Analysis of their Application]. *Vestnik Rossiyskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G. V. Plekhanova* [Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics], 2013, No. 4 (58), pp. 65–69. (In Russ.).
6. Beer St. Planning as a Process of Adaptation. Proceeding of the 5th International Conference on Operational Research. Tavistock Publications, 1970.
7. Cornell University. Graduate School of Business and Public Administration, Chris Argyris. The Impact of Budgets on People. Controllershship Foundation, 1952.