

10.16. БЮДЖЕТИРОВАНИЕ КАК ИНСТРУМЕНТ ЭФФЕКТИВНОГО ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

Щегловская Ю.А., аспирант

*Всероссийская государственная
налоговая академия Минфина РФ*

Статья посвящена проблеме построения эффективной системы бюджетирования на предприятиях современной Российской Федерации. В статье раскрываются теоретические аспекты бюджетирования, обосновывается его необходимость и значимость в структуре финансового планирования. Были определены недостатки действующих систем бюджетирования и выявлены трудности перехода к процессно-ориентированному финансовому планированию. Рассмотрена организация бюджетирования на примере действующего предприятия электроэнергетической отрасли. Представлены рекомендации по усилению действенности процесса бюджетирования на анализируемом предприятии, которые могут быть эффективно внедрены на предприятиях-аналогах.

Эффективно управлять финансами предприятий возможно лишь при тщательном планировании финансовых ресурсов и отношений с другими хозяйствующими субъектами, действующими на рынке.

«Планирование – это процесс разработки и принятия целевых установок в количественном и качественном выражении, а также определение путей их наиболее эффективного достижения» [6, с. 198].

Необходимость применения финансового планирования на предприятии обусловлена тем, что оно позволяет выбрать наиболее эффективные пути его развития, воплощает намеченные стратегические цели в конкретные финансовые показатели, дает возможность оценить эффективность деятельности предприятия, помогает рассчитывать и следить за использованием финансовых ресурсов, а также может быть инструментом их привлечения. Планирование связано, с одной стороны, с предотвращением ошибочных действий, а с другой – с уменьшением числа неиспользованных возможностей.

Финансовый план оказывает большое влияние на экономику предприятия: посредством него происходит соизмерение реальных финансовых возможностей и затрат за счет взаимосвязи всех статей финансового плана и экономических показателей деятельности предприятия.

Понятие финансового планирования включает в себя множество составных элементов, образующих обширную теоретическую базу данного процесса. Среди таких элементов можно отметить:

- объекты и субъекты финансового планирования;
- задачи и методы;
- виды финансовых планов;
- инфраструктура и методология процесса планирования, другие элементы.

Субъектами финансового планирования чаще всего выступает либо предприятие в целом, либо его финансовая служба, в область ответственности которой входит подготовка финансового плана.

«Под объектами финансового планирования в экономической литературе подразумевают:

- движение финансовых ресурсов, т.е. денежных доходов и поступлений, находящихся в распоряжении коммерческой организации и предназначенных для осуществления затрат по расширенному воспроизводству, экономическому стимулированию, выполнению обязательств перед государством, финансированию прочих расходов;

- финансовые отношения с государством, другими организациями, населением, кредитной системой и прочими субъектами, возникающие при формировании, распределении и использовании финансовых ресурсов;
- стоимостные пропорции, образуемые в результате распределения финансовых ресурсов, т.е. определение рационального и обоснованного соотношения между собственными и заемными средствами, оборотными и внеоборотными активами, затратами» [7, с. 7].

Среди основных задач финансового планирования можно отметить:

- обеспечение необходимыми финансовыми ресурсами производственной, инвестиционной и финансовой деятельности;
- анализ взаимосвязи возможных решений о дивидендах, финансировании проектов, инвестициях и прогнозирование последствий данных решений;
- определение путей эффективного вложения капитала, оценка степени рациональности его использования;
- выявление внутрихозяйственных резервов увеличения прибыли за счет экономичного использования денежных средств;
- установление рациональных финансовых отношений с бюджетом, банками и контрагентами;
- соблюдение интересов акционеров и других инвесторов;
- контроль за финансовым состоянием, платежеспособностью и кредитоспособностью предприятия в целом и центров финансовой ответственности, в частности.

При осуществлении финансового планирования важно использовать методы, которые дадут возможность сравнить различные сценарии развития финансов предприятий и на основе систематизации и осмысления полученной информации выбрать оптимальные пути движения вперед и минимизации рисков. В практике финансового планирования чаще всего применяются методы экономического анализа, коэффициентный и нормативный методы составления финансовых планов.

Инфраструктура финансового планирования включает в себя четыре основных блока: аналитический, информационный, организационный и программно-технический:

- аналитический блок подразумевает регламентированную методологию и методики подготовки финансового плана для его последующего анализа и оценки выполнения;
- организационный блок обусловлен необходимостью сбора внутренней и внешней информации, способной прямым или косвенным методом оказать влияние на итоговые показатели плана;
- организационный блок предполагает обязательное наличие организационной структуры управления, с четко регламентированными функциями и областью ответственности;
- программно-технический блок направлен на автоматизацию всего процесса с целью достижения оптимизации материально-технических затрат.

В экономической литературе различают пять видов финансового планирования:

- стратегическое планирование;
- перспективное планирование;
- бизнес-планирование (включает в себя перспективное и текущее планирование);
- текущее планирование или бюджетирование
- оперативное финансовое планирование.

Деление финансовых планов по видам осуществляется в зависимости от длительности бюджетного периода, то есть временного интервала финансового плана.

Основой формирования всех финансовых планов чаще всего выступают долгосрочные цели, определяемые руководством предприятия в ходе стратегического планирования путем выработки финансовой стратегии. Стратегические цели предприятия детализи-

зируются и получают свое отражение в виде среднесрочных и краткосрочных планов и бюджетов.

Весь процесс финансового планирования на предприятии можно разделить на несколько основных этапов.

1. Анализ финансовых показателей предыдущего периода посредством форм финансовой отчетности, содержащих информацию для расчета экономических показателей предприятия и составления прогноза форм отчетности на последующие периоды.
2. Подготовка основных прогнозных документов:
 - прогнозного бухгалтерского баланса;
 - отчета о прибылях и убытках;
 - отчета о движении денежных средств.
3. Уточнение и конкретизация показателей прогнозных финансовых документов посредством составления текущих финансовых планов.
4. Оперативное финансовое планирование.
5. Внедрение разработанных финансовых планов, контроль их исполнения и последующий анализ достигнутых результатов.

Здесь важно отметить, что процесс составления любого финансового документа, в том числе и финансового плана, должен начинаться с анализа результатов предшествующего отчетного периода и текущих показателей.

Имея фундаментальную теоретическую базу, финансовое планирование не является областью единства экономистов. Существуют противоречивые мнения и взгляды, как на организацию процесса планирования, так и на определение его составных элементов. Нет, в том числе, и общепринятого термина «финансовое планирование». По мнению автора, возможно следующее определение данного понятия: «Финансовое планирование – это процесс разработки, утверждения, исполнения финансовой и инвестиционной политики предприятия путем формализации их в виде финансовых планов и бюджетов, на основе принятой методологии и сложившейся экономической ситуации, анализа, мониторинга и своевременной необходимой корректировки прогнозных результатов, ориентированной на принятие управленческих решений и оценку возможных рисков».

Теорией и практикой финансового менеджмента уже доказано, что необходимость финансового планирования на предприятии не вызывает сомнения и несет в себе ощутимые преимущества, но в экономике современной Российской Федерации существуют факторы, которые ограничивают его повсеместное внедрение. Среди факторов можно отметить негативное влияние мирового финансового кризиса, который несет в себе многочисленные угрозы и затрудняет, если не полностью исключает, возможность планирования на долгосрочную и среднесрочную перспективу. Недостаток финансовых возможностей для осуществления серьезных финансовых методик и разработок среди организаций малого и среднего бизнеса также тормозит развитие финансового планирования; больше возможностей для осуществления эффективного финансового планирования имеют крупные компании, которые обладают достаточными финансовыми средствами для привлечения высококвалифицированных специалистов, обеспечивающих проведение широкомасштабной плановой работы в области финансов. В качестве дополнительного фактора, следует отметить продолжающиеся изменения в различных сферах общественной жизни на российском рынке и отсутствие до конца сформированной нормативно-правовой базы отечественного бизнеса.

Но даже те предприятия, которые сформировали систему финансового планирования или получили ее «в награду» от советской практики госплана, сталкиваются с проблемами ее адаптации и обновления в соответствии с современными экономическими условиями и изменяющимися потребностями самого предприятия.

Среди недостатков систем планирования действующих на российских предприятиях можно отметить следующие:

- процесс планирования традиционно начинается с плана производства, а не реализации продукции;
- преобладание затратного механизма ценообразования, т.е. основополагающим критерием является себестоимость, а не рыночная конъюнктура, учитывающая спрос и предложение;
- на многих производственных предприятиях отсутствует разделение затрат на переменные и постоянные, не используется понятие маржинальной прибыли, не всегда проводится анализ безубыточности продаж; в процессе финансового планирования не оценивается эффект операционного рычага, не ведется расчет запаса финансовой прочности и точки безубыточности;
- планирование усложнено тем, что планово-экономические службы продолжают подготавливать огромное число документов, большинство из которых не пригодны для использования финансовой службой в целях анализа;
- фактор времени не позволяет использовать плановые показатели для принятия оперативных управленческих решений, так как они в большей степени отражают ретроспективные данные;
- принятая система планирования не дает возможности проводить достоверный анализ финансовой устойчивости предприятия к изменяющимся условиям деятельности на рынке.

Как было отмечено, финансово-экономические условия в стране не дают предприятиям, оперирующим на отечественных рынках, реализовать финансовое планирование на среднесрочную и долгосрочную перспективы. Это влечет дополнительную ответственность наиболее оптимального, с точки зрения бюджетного периода, вида финансового планирования – текущего финансового планирования, охватывающего промежуток в один финансовый год.

Текущее финансовое планирование или бюджетирование рассматривается как составная часть финансового планирования и представляет собой конкретизацию показателей перспективных планов.

Бюджетирование представляет собой планирование, учет и контроль движения денежных средств, и анализ финансовых результатов конкретных направлений деятельности предприятия. Цель бюджетирования состоит в определении суммы и структуры расходов предприятия и его подразделений на конкретные цели и финансовое обеспечение их покрытия.

Бюджетирование является одним из основных инструментов управления предприятием. Оно давно и активно используется в качестве технологии финансового планирования. Однако немногие предприятия рассматривают бюджетирование как реальный инструмент управления эффективностью бизнеса и достижения стратегических целей и задач.

В нашей стране под бюджетированием часто понимают управление денежными средствами, используемыми в операционной деятельности предприятия, в то время как в мировой практике бюджетирование – это элемент менеджмента, ориентированный на управление, представляющий собой методологию планирования, учета и контроля денежных средств и финансовых результатов.

Бюджетирование также можно представить как процесс анализа ранее принятых решений, посредством которого предприятие оценивает целесообразность фактического использования активов.

Бюджетирование как управленческая технология включает три важнейшие составные части:

- технология бюджетирования, которая представляет собой виды и формы бюджетов, систему финансово-экономических показателей как основу построения бюджетов, порядок консолидации отдельных бюджетов в единый сводный бюджет;
- организация процесса бюджетирования, предусматривающая формирование финансовой структуры предприятия, посредством определения центров финансовой ответственности, бюджетного регламента, этапов бюджетного процесса, графика документооборота, системы внутренних нормативных документов;
- информационные технологии, позволяющие не только разработать различные сценарии будущего финансового состояния предприятия, но и осуществить оперативный сбор, обработку и консолидацию фактических данных, необходимых для бюджетного контроля.

Система бюджетирования представляет собой совокупность таких элементов, как структура бюджетов, процедура формирования, согласования и утверждения бюджетов, контроль их фактического исполнения, нормативная база (нормы, нормативы, лимиты), типовые процедуры и механизмы принятия управленческих решений.

В экономической литературе принято выделять пять этапов постановки системы бюджетирования.

- 1-й этап – формирование финансовой структуры, на данном этапе разрабатывается модель структуры, позволяющая установить ответственность за исполнение бюджетов и контроль источников возникновения доходов и расходов путем определения центров финансовой ответственности.
- 2-й этап – создание структуры бюджетов, путем определения общей схемы формирования сводного бюджета предприятия.
- 3-й этап – разработка методик и процедур управленческого учета, формирование учетно-финансовой политики.
- 4-й этап – разработка регламента планирования, определяющего процедуры планирования, мониторинга и анализа причин невыполнения бюджетов, а также текущей корректировки бюджетов.
- 5-й этап – внедрение системы бюджетирования и проведение сценарного анализа.

Бюджетный процесс на любом предприятии должен начинаться с разработки проекта сводного бюджета. На этом уровне необходимо оценить производственную программу, ее качественные и количественные параметры, изменения ценовой и кредитной политики, определить производственный потенциал предприятия на основе анализа рациональности использования активов, освоения новых технологий и видов продукции. Далее проект бюджета должен пройти процедуру согласования и утверждения высшим органом управления. По итогам бюджетного периода следует провести анализ исполнения бюджета, выявить отклонения, объяснить их причины, принять необходимые управленческие решения.

Бюджетный процесс должен быть непрерывным, т.е. завершение анализа исполнения бюджета текущего года должно совпадать по времени с разработкой бюджета следующего года. Строгая последовательность этих этапов дает возможность финансовой службе предприятия в процессе подготовки бюджета на очередной финансовый год учесть замечания и

ошибки, выявленные в результате анализа исполнения бюджета предшествующего периода.

В настоящее время существуют две основные формы составления бюджета: фиксированный бюджет (традиционная форма) и гибкий бюджет. При фиксированном бюджете цифровые показатели рассчитываются и утверждаются до начала планируемого периода и пересмотру не подлежат. Отличительной особенностью гибкого бюджета является то, что на любом из этапов развития предприятия в бюджет могут быть внесены корректировки. Некоторые предприятия формируют так называемые обновляемые, или «скользящие», бюджеты, когда при составлении бюджета на год, по прошествии первого планового квартала производится планирование еще на один квартал. Используя «скользящий» бюджет, предприятие имеет возможность оперативно учитывать изменения внешней среды, действовать в соответствии с уточненными целями, а также корректировать планы в зависимости от уже достигнутых результатов. В итоге прогнозы доходов и расходов становятся более точными, при этом плановый период при использовании «скользящего» бюджетирования не изменяется.

Учитывая среду функционирования современного предприятия, бюджетирование способствует рациональному использованию денежных средств благодаря своевременному планированию совершаемых хозяйственных операций, финансовых и материальных потоков и систематическому контролю за ними. Оно обеспечивает целевую ориентацию и координацию деятельности всех служб предприятия, четко определяет круг ответственных лиц по каждой задаче и направлению деятельности, стимулирует руководителей структурных подразделений к достижению намеченных целей, позволяет выявить и минимизировать различные риски. Все это делает работу структурных подразделений прозрачной для руководства, акционеров предприятия и других заинтересованных лиц.

Особенно актуальной является необходимость бюджетирования в условиях современного финансово-экономического положения в стране, когда точность планирования финансовых ресурсов предприятия напрямую влияет на его финансовое положение, а следовательно, и инвестиционную привлекательность.

Рассмотрим на примере крупной компании электроэнергетической отрасли как может быть организован процесс бюджетирования.

Реформа электроэнергетической отрасли РФ началась в 2001 г. с Постановления Правительства от 11 июля 2001 г. №526 «О реформировании электроэнергетики РФ». Преобразование заключалось в осуществлении перехода от организации отрасли по монопольному типу к формированию конкурентного рынка электроэнергии, мощности и тепловой энергии.

В процессе реформы из РАО «ЕЭС России» в ходе реорганизации после 30 июня 2008 г. были образованы специализированные компании, в том числе сетевые компании, шесть тепловых генерирующих компаний оптового рынка электроэнергии, 14 территориальных генерирующих компаний (ТГК).

Для анализа была выбрана территориальная генерирующая компания, производственные активы которой характеризуются высоким уровнем промышленного развития, высокой плотностью населения в регионах присутствия и развитой инфраструктурой.

Необходимо отметить, что предприятия различных сфер хозяйствования занимают неодинаковые позиции в общественном производстве, выполняют разные функции и применяют различные методы управления деятельностью, поэтому стоит разделять финансовые планы предприятий материального производства и непромышленной сферы. Еще большее влияние на формирование финансовых планов оказывает отрасль предприятия, которая неминуемо отражает специфику и вид деятельности в формате бюджета и процессе его подготовки.

Электроэнергетика является основой функционирования экономики и ее жизнеобеспечения. Еще в 1980-х гг. в электроэнергетике страны наметились признаки стагнации: производственные мощности обновлялись заметно медленнее, чем росло потребление электроэнергии. В 1990-е гг., в период общеэкономического кризиса в РФ, объем потребления электроэнергии существенно сократился, в то же время процесс обновления мощностей практически остановился.

Общая ситуация в отрасли характеризовалась следующими показателями:

- по технологическим показателям (удельный расход топлива, средний коэффициент полезного действия оборудования, рабочая мощность станций и др.) российские энергокомпании отставали от своих аналогов в развитых странах;
- отсутствовали стимулы к повышению эффективности, рациональному планированию режимов производства и потреблению электроэнергии, энергосбережению;
- в отдельных регионах происходили перебои энергоснабжения, наблюдался энергетический кризис, существовала высокая вероятность крупных аварий;
- отсутствовала платежная дисциплина, были распространены неплатежи;
- предприятия отрасли были информационно и финансово «непрозрачными»;
- доступ на рынок для новых, независимых игроков был закрыт.

Все это вызывало необходимость преобразований, которые бы создали стимулы для повышения эффективности энергокомпаний и позволили существенно увеличить объем инвестиций в отрасль. В противном случае при дальнейшем расширении внешнеэкономического сотрудничества российские предприятия проиграли экономическое соревнование не только на зарубежных рынках, но и на внутреннем рынке страны.

В связи с этим в электроэнергетике происходят радикальные изменения:

- меняется система государственного регулирования отрасли;
- формируется конкурентный рынок электроэнергии, путем реструктуризации создаются новые компании.

В ходе реформы меняется структура отрасли: осуществляется разделение естественно монопольных (передача электроэнергии, оперативно-диспетчерское управление) и потенциально конкурентных (производство и сбыт электроэнергии, ремонт и сервис) функций, и вместо прежних вертикально-интегрированных компаний, выполнявших все эти задачи, создаются структуры, специализирующиеся на отдельных видах деятельности. Таким образом создаются условия для развития конкурентного рынка электроэнергии, цены которого не регулируются государством, а формируются на основе спроса и предложения, а его участники конкурируют, снижая издержки. Организация отрасли, исходя из новых принципов функционирования, потребовала перестройки внутренних процессов компании, в том числе и процесса финансового планирования.

Предприятия электроэнергетической отрасли обладают рядом особенностей, которые необходимо учитывать при организации финансовой работы и подготовки бюджета территориальной генерирующей компании:

- электроэнергетика является стратегической отраслью, требующей от компании соблюдения принципа непрерывности деятельности, что достигается посредством надежности топливообеспечения за счет конкурсного отбора поставщиков топлива;
- специфика механизма реализации: сбыт электроэнергии и мощности разделен на два направления: сбыт по регулируемым ценам и по свободным ценам. Тарифы для регулируемого рынка сбыта утверждаются Федеральной службой по тарифам РФ и Региональными энергетическими комиссиями (РЭК);
- отсутствие необходимости анализа спроса и его сбалансированности с программой генерации электроэнергии и мощности на последующие периоды в виду превышения спроса над предложением в регионах присутствия компании;
- генерируемая электроэнергия и мощность подлежат реализации в полном объеме, что достигается за счет системы балансирующего рынка и сводит риск неполной реализации производства к нулю. Балансирующий рынок является рынком, на котором цена и объем продаж определяется мгновенно, объем поставки представляет собой разницу между фактически произведенной электроэнергией и проданной на регулируемом и нерегулируемом рынках;
- в системе сбыта тепловой энергии регулирующей институт, обеспечивающий реализацию всего объема производства, отсутствует, что вызывает необходимость точного прогнозирования производства, учитывая при этом природно-климатические условия;
- тарифы на тепловую энергию устанавливаются РЭК и могут корректироваться в течение года, что требует гибкости бюджета компании.

Для учета всех особенностей отрасли необходима узкая специализация по видам деятельности компании. Для этого в ее организационной структуре выделены отделы и департаменты, а вся финансово-хозяйственная деятельность разделена по направлениям – производство, стратегическое развитие и инвестиции, бухгалтерский и налоговый учет, сбыт, материально-техническое снабжение и прочие – в каждом из которых выделяется свой центр ответственности (структурное подразделение).

Все компании электроэнергетической отрасли, образованные в результате реформы из бывшего монополиста отрасли – компании РАО «ЕЭС России» получили в наследие регламентированную систему финансового планирования и бюджетирования. Таким образом, процесс бюджетирования в ТГК формализован – разработаны и утверждены положения и стандарты процесса формирования бюджетов. Формат бюджета представляет фиксированный набор таблиц, показателей, указаний и правил по их заполнению, обеспечивающий функцию бюджетирования и отчета об исполнении. Бюджет составляется в консолидированном виде без детализации по филиалам компании, на год с разбивкой по кварталам и утверждается советом директоров в сентябре-ноябре предшествующего года, в то время как отчет об исполнении годовых бюджетов подлежит рассмотрению в начале года, следующего за годом его исполнения.

Структура бюджета компании включает в себя 16 разделов:

- общие сведения о компании;
- ключевые и оценочные показатели;
- программа реализации;

- сводный баланс тепловой и электроэнергетики;
- производственная программа;
- смета затрат на производство и реализацию продукции;
- план ремонтов;
- инвестиционная программа;
- расход и стоимость топлива;
- оплата труда;
- прочие доходы и расходы;
- план прибылей и убытков;
- прогнозный баланс;
- прогноз движения денежных средств;
- план мероприятий по достижению ключевых показателей эффективности;
- лимит эксплуатационных расходов.

С целью анализа организации процесса бюджетирования был проведен анализ основных показателей ее финансово-хозяйственной деятельности. Были рассчитаны показатели рентабельности, финансовой независимости, коэффициента инвестирования, ликвидности и обеспеченности собственными оборотными средствами. Так как результаты расчетов показателей находятся на среднеотраслевом уровне, был сделан вывод об устойчивом финансовом положении компании.

Были рассмотрены все разделы консолидированного бюджета ТГК, однако наибольший интерес представляют два раздела «Программа реализации» и «Смета затрат на производство», так как именно эти бюджеты прямым образом влияют на финансовый результат компании.

«Программа реализации» включает в себя три компонента – объемы реализации, тарифы, выручка. Результирующий показатель программы реализации ограничен возможностями производственных мощностей компании и утвержденными тарифами на основную продукцию. Бюджет построен таким образом, что компоненты всех трех частей программы идентичны, и, умножая соответствующую строку по части «объем реализации» и «тариф», результирующим показателем по заданной номенклатуре является «выручка».

«Смета затрат на производство» включает затраты на основную и прочую продукцию с разнесением затрат общесистемного характера по видам продукции. Электроэнергетика является материалоемким и фондоемким производством, поэтому основной статьей затрат в структуре себестоимости являются материальные затраты, а именно топливо на технологические цели – уголь, газ, мазут, что составляет 44% от итоговой величины затрат. Среди основных групп затрат могут быть отмечены:

- общезаводские затраты (27%);
- расходы по обслуживанию и эксплуатации оборудования, в том числе амортизационные отчисления (14%);
- общецеховые затраты (11%);
- оплата труда (2%);
- вода на технологические цели (1%).

В смете затрат рассчитывается лимит эксплуатационных расходов, а также эксплуатационные расходы на единицу приведенного полезного отпуска тепла и электроэнергии. Результирующим показателем сметы затрат является себестоимость продукции, которая участвует в формировании прогноза «отчета о прибылях и убытках на плановый период».

Часто финансовые службы предприятий акцентируют внимание и аккумулируют силы на процессе формирования бюджета, а анализ результатов его исполнения остается в тени, так как в большинстве случаев совпадает во времени с процессом подготовки бюджета на

очередной плановый период. Подгоняемые руководством предприятия финансовые службы расставляют приоритеты не в пользу аналитической работы.

Таким образом, после того, как финансовый план (бюджет) принят и вступил в действие, реальные показатели деятельности компании необходимо сравнивать с их запланированными значениями. Следует отметить, что на практике неэффективной считается такая система бюджетирования, при которой отклонение фактических результатов от запланированных регулярно превышает 20-30%, тогда как нормой является отклонение, не превышающее 5%. Отклонения в диапазоне от 20-30% представляют собой серьезную проблему, так как бюджет компании является основой для принятия оперативных управленческих решений. Невыполнение бюджета может означать срыв всех планов компании: производства, продаж, выплаты заработной платы, налогов и т.д. В конечном счете это приводит к срыву общей стратегии развития.

Интерес для сравнения представляет анализ фактических и прогнозных форм финансовой отчетности. Результаты анализа прогнозного баланса компании, а именно его сравнение с фактически достигнутыми данными выявили проблемные области компании. Было обнаружено, что формирование бюджетов по вырубке и себестоимости производимой продукции, планируются в компании более тщательно, нежели статьи бухгалтерского баланса, так как отклонения плановых и фактических значений балансовых статей достигают значительных величин (в среднем 50-70%). Данная картина свидетельствует о неправильном формировании прогнозного баланса, так как возможность резкого изменения финансово-хозяйственной деятельности по сравнению с плановыми значениями, исключается ввиду стабильности и поступательного развития электроэнергетической отрасли за последние три года.

Основываясь на проведенном анализе процесса формирования и исполнения бюджета компании, были сформулированы меры, которые способны помочь улучшить эффективность бюджетирования, учитывая при этом особенности и специфику бизнеса и отрасли электроэнергетики РФ.

Представляется целесообразным внедрение системы «управления по отклонениям», при которой внимание руководства будет концентрироваться на существенных отклонениях по статьям бюджета компании. Следует разработать и утвердить трехуровневый диапазон отклонений – минимальные отклонения (2-4%), отклонения в пределах нормы (5-7%), существенные отклонения (более 8%), а также систему лимитов и индикаторов, способных своевременно акцентировать внимание на возможных рисковых областях. Необходимо регламентировать и формализовать процесс бюджетирования, при котором каждый из его этапов будет согласован во времени и методологически последователен, ликвидируя возможность принятия текущего финансового плана на очередной бюджетный период без анализа и учета причин отклонений, выявленных по результатам плана предшествующего периода. Принимая во внимание сложность экономического положения в стране, компании важно активно использовать основные методы и мероприятия по антикризисному управлению и риск-менеджменту, с целью минимизации основных рисков.

Для достижения точности бюджетирования целесообразно перейти к более узкому интервалу – планиро-

вание на годовой основе с разбивкой не только по кварталам, но и по месяцам с «веерным» анализом отклонений. Возможно, стоит пересмотреть подход к процессу бюджетирования: представляется обособленным переход к системе «скользящего» составления бюджетов с применением постатейного метода бюджетирования. В настоящее время при составлении бюджета компании осуществляется расчет большого числа сопутствующих показателей, большинство из которых сложны в интерпретации. Поэтому необходимо проанализировать состав действующих ключевых показателей эффективности, определить наиболее значимые и репрезентативные финансовые индикаторы, дополнив их качественными показателями деятельности ТГК.

Основываясь на проведенном анализе, можно сделать вывод, что большинство предприятий электроэнергетической отрасли, пересмотрев регламентированный процесс бюджетирования с вышеуказанных позиций, сделают шаг навстречу организации системы процессно-ориентированного бюджетного планирования, концентрируя внимание на системе непрерывно-постатейного бюджета и его взаимосвязи с достижением стратегических целей.

Рассмотрев теорию и практику финансового планирования в целом, и бюджетирования в частности, очевидно, что даже идеально построенные бюджеты не смогут решить всех проблем. Однако они будут способны помочь руководителям предприятий понять, в чем эти проблемы заключаются и как максимально быстро и эффективно возможно их преодолеть.

Литература

1. Об электроэнергетике [Электронный ресурс] : федер. закон от 26 марта 2003 г. №35-ФЗ (в ред. федер. законов от 22 авг. 2004 г. №122-ФЗ, от 30 дек. 2004 г. №221-ФЗ, от 18 дек. 2006 г. №232-ФЗ, от 4 нояб. 2007 г. №250-ФЗ, от 14 июля 2008 г. №118-ФЗ). Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
2. Об основных положениях структурной реформы в сферах естественных монополий [Текст] : указ Президента РФ от 28 апр. 1997 г. №426 // Собрание законодательства РФ. – 1997. – №45. – С. 2132.
3. Бланк И.А. Финансовый менеджмент [Текст] : учеб. курс / И.А. Бланк. – М.: Ника-Центр, 2004.
4. Бриггем Ю., Гапенски Л. Финансовый менеджмент [Текст] : полный курс : в 2 т. : пер. с англ. / Ю. Бриггем, Л. Гапенски ; под ред. Ковалева В.В. – СПб. : Экономическая школа, 1997. Т. 1. – 498 с. Т. 2 – 672 с.
5. Ван Хорн Дж. К., Вахович (мл.) Д. М. Основы финансового менеджмента [Текст] : пер. с англ. / Джеймс К. Ван Хорн, Джон М. Вахович (мл.). – 11-е изд. – М. : Вильямс, 2004. – 992 с.
6. Колчина Н.В. Финансы организаций (предприятий) [Текст] / Н.В. Колчина, Г.Б. Поляк. – 3-е изд. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2006. – 368 с.
7. Лихачева Н.О. Финансовое планирование на предприятии [Текст] / Н.О. Лихачева. – М. : Проспект, 2003. – 456 с.
8. Министерство промышленности и энергетики РФ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.minprom.gov.ru/>
9. Keown M., Scott P. Foundations of Finance: The Logic and Practice of Financial Management, (4th edition), Prentice Hall, 2007, 556 p.

Ключевые слова

Виды финансовых планов; текущее финансовое планирование; управленческая технология; синхронизация бюджетирования и стратегии предприятия; системность; непрерывность бюджетного процесса; гибкость финансовых планов; рациональное

использование финансовых ресурсов; процессно-ориентированное бюджетирование; контроль и анализ.

Щегловская Юлия Андреевна

РЕЦЕНЗИЯ

Представленная научно-исследовательская статья написана на актуальную тему: автор говорит о том, что теорией и практикой финансового планирования уже доказана эффективность бюджетирования в качестве управленческой технологии. В условиях динамично развивающейся рыночной экономики Российской Федерации и финансово-экономической ситуации на национальных и международных рынках, предприятия все чаще сталкиваются с проблемой преодоления негативных макроэкономических последствий на результаты их финансово-хозяйственной деятельности. На большинстве предприятий развитость процесса бюджетирования определяется количеством утвержденных положений и регламентов, объемами бюджета в страничном эквиваленте и обширным списком сопутствующих расчетных показателей. Бюрократизированный процесс утверждения и внесения возможных изменений в бюджеты замедляет процесс бюджетирования, лишая его динамизма и делая «неповоротливым». Поэтому с учетом сложившейся ситуации предприятиям важно разработать четкую схему бюджетов и систему индикаторов, которые помогли бы адаптироваться к изменяющимся экономическим условиям, противостоять возможным рискам и формировать корректное представление о финансовом положении у руководства, акционеров и других пользователей финансовой отчетности.

В статье рассмотрены теоретические аспекты финансового планирования: раскрыта сущность финансового планирования посредством обоснования его необходимости, определены задачи, объекты, методы, стадии и инфраструктура финансового планирования на предприятии. Особое внимание, ввиду заявленной темы статьи, было уделено текущему финансовому планированию: освещены все основополагающие моменты бюджетирования.

В качестве практического примера анализа процесса бюджетирования была рассмотрена территориальная генерирующая компания электроэнергетической отрасли. Выбор предприятия данной отрасли обусловлен тем, что электроэнергетика РФ претерпела реформирование и в данный момент находится на стадии становления новых принципов функционирования, образованных в результате реформы компаний, поэтому процессы, происходящие на предприятиях электроэнергетики, в том числе финансово-экономические, нуждаются в систематизации и адаптации к новым условиям деятельности.

В процессе анализа были отражены особенности организации финансов и финансового планирования на предприятиях электроэнергетики, обозначены факторы, влияющие на построение процесса бюджетирования. Автором был проведен анализ методики процесса бюджетирования. Для этой цели была рассмотрена деятельность финансовых служб предприятия, документооборот процесса бюджетирования, произведен анализ и расчет отклонений показателей наиболее значимых бюджетов компании. Помимо этого, был проведен анализ финансово-хозяйственной деятельности компании и дана оценка его финансового положения.

По результатам анализа реально функционирующей системы бюджетирования автором был предложен ряд заслуживающих внимания рекомендации по усилению действенности системы бюджетирования предприятия; среди наиболее значимых можно отметить:

- необходимость обеспечения соблюдения принципа непрерывности бюджетного процесса, организация его методологической последовательности;
- переход к скользящему виду формирования бюджетов компании;
- необходимость разработки и утверждения диапазона отклонений по статьям бюджета для целей контрольно-аналитической работы;
- необходимость использования в процессе финансово-хозяйственной деятельности компании методов и приемов антикризисного управления и риск менеджмента.

В целом материал систематизирован, логически взаимосвязан, последователен в освещении заявленной темы исследования и экономически обоснован. Следует отметить исследовательские качества автора: способность анализировать информацию, устанавливать взаимосвязи, выявлять проблемы и формулировать возможные пути их решения, применяя при этом теоретические знания и навыки.

Статья отвечает предъявляемым к ней требованиям к написанию научно-исследовательских статей и может быть допущена к ее опубликованию.

Ишина И.В., д.э.н., профессор, зав. кафедрой «Финансы и кредит» Всероссийской государственной налоговой академии Минфина РФ

10.16. BUDGETING AS AN INSTRUMENT OF EFFECTIVE FINANCIAL PLANNING

J.A. Shcheglovskaya, Post-graduate Student

Tax Academy

The paper is devoted to the problem of effective budget-building process in the company of modern Russia. There were disclosed theoretical aspects of budgeting, proofed its necessity and value in the structure of financial planning. Disadvantages of current budget-systems were determined and difficulties of process-focused financial planning adjustment were detected. The setup of budgeting was examined by example of operating enterprise that works in electro energy industry. In order to maintain the efficiency of budget-construction scheme, the raw of recommendations was given to the analysing enterprise that can be applicable in similar enterprises.

Literature

1. Federal law «About electro energy» as of 26.03.2003, №35-FL.
2. Decree of the President of the Russian Federation «About basic principles of structure reform in natural monopolies» as of 28.04.1997, №426.
3. I.A. Blank «Financial management: study course», Moscow: Nilka-Center, 2004, 528 p.
4. J. Brigham and Gapensky «Financial management», full course, 2-nd edition, edited by V.V. Kovalev, Saint-Petersburg: Economic School, 1997, V.1 – 498 pgs., V.2-672 p.
5. Van Horn, James, Vakhovich «Base of financial management», 11-th edition, Moscow: Vilyams, 2004, 992 p.
6. Kolchina, Polyakov «Finance of organisations», 3-rd edition, Moscow: UNITY-DANA, 2006, 368 p.
7. Lihacheva, «Financial planning in the company», Moscow: Prospect, 2003, 456 p.
8. Keown, Martin, Petty, Scott «Foundations of Finance: The Logic and Practice of Financial Management», (4th edition), Prentice Hall, 2007, 556 p.
9. Site of the Ministry of industry and trade of the Russian Federation <http://www.minprom.gov.ru/>

Keywords

Types of financial plans; current financial planning / budgeting; effective managerial technology; synchronization of budgeting with the strategy of the enterprise; system; going-concern principle of budgeting process; flexibility of financial plans; reasonable usage of financial resources; process-oriented budgeting; control and analyses.