

## ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КОМБИНИРОВАННОЙ МЕТОДИКИ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ

*В статье рассматривается понятийный аппарат, связанный с финансовым планированием и бюджетированием. Предложены авторские определения финансового планирования и бюджетирования, сопоставлены их объекты. Выявлена сущность бюджетирования как инструмента финансового планирования. Произведён анализ современных методик финансового планирования и бюджетирования. Теоретически обоснована комбинированная методика бюджетирования.*

Одной из важнейших проблем современных Российских предприятий является недостаточная целевая ориентация и эффективное участие каждого бизнес-процесса в достижении финансовых целей. При этом финансовые ресурсы используются не оптимальным образом. Существенную роль в решении данного вопроса играют финансовое планирование, и бюджетирование.

Анализ используемого в экономической литературе и практике финансового менеджмента термина «*финансовое планирование*» показал существование его различных интерпретаций. Расхождения в определении «финансового планирования» позволили выявить три основных подхода к толкованию его сущности: одни учёные определяют его как процесс анализа и прогнозирования различных вариантов решений, другие – как процесс разработки системы финансовых планов, третьи – определяют финансовое планирование как планирование различных показателей: движения денежных средств; доходов и расходов; финансовых ресурсов, и др. То есть, в зависимости от того, что является объектом финансового планирования.

На наш взгляд, *объектом финансового планирования на предприятии* являются: финансовые показатели, характеризующие цели деятельности предприятия, пути их достижения, необходимые для этого финансовые ресурсы, а также финансовое состояние предприятия.

Связь финансового планирования с целями деятельности предприятия осуществляется посредством *системы сбалансированных показателей*. Которая определяется как система критериев, рассматривающая цели и стратегию компании сквозь призму некоей всеобъемлющей системы оценки её деятельности. Цель системы сбалансированных показателей заключается в том, чтобы трансформировать миссию компании в конкретные задачи и показатели, согласованные между собой. Система сбалансированных показателей должна содержать показатели, отражающие как минимум следующие четыре области: финансы, взаимоотношения с клиентами, внутренние бизнес – процессы, обучение и развитие персонала. Финансовое планирование и система сбалан-

сированных показателей дополняют друг друга, так как финансовые показатели являются важной составной частью обеих систем.

Понятие «финансовые ресурсы» имеет множество вариаций определения, обобщив которые, можно представить следующее. *Финансовые ресурсы* предприятия – это денежные доходы, накопления и поступления, формируемые в рамках данного предприятия и предназначенные для финансирования его текущей, инвестиционной и финансовой деятельности.

*Финансовое состояние* предприятия определяется как комплексное понятие, включающее систему абсолютных и относительных показателей, отражающих наличие, размещение и использование финансовых ресурсов. Наиболее важными для анализа финансового состояния предприятия являются следующие финансовые показатели: платёжеспособности и ликвидности; финансовой устойчивости; рентабельности; деловой активности. Финансовые цели деятельности должны выражаться набором основных показателей из каждой группы.

Таким образом, обобщив различные подходы к определению финансового планирования, а также, исследовав его объект, можно представить следующее определение. *Финансовое планирование на предприятии* – это процесс разработки системы финансовых планов, в рамках которого производится планирование и обобщение в денежном выражении финансовых показателей, характеризующих цели деятельности предприятия, пути их достижения, необходимые для этого финансовые ресурсы, а также финансовое состояние предприятия на предстоящий период.

Соответственно, *главная цель финансового планирования на предприятии* – исследовать объект финансового планирования, то есть, посредством системы финансовых планов и показателей обосновать цели деятельности предприятия, пути их достижения, необходимые для этого финансовые ресурсы, а также финансовое состояние предприятия на предстоящий период.

Исходя из цели определяются *основные задачи финансового планирования на предприятии*: конкретизация целей деятельности предприятия при помощи системы финансовых показателей; выбор наилучших с точки зрения эффективности путей достижения данных целей; определение оптимального объёма и структуры финансовых ресурсов, необходимых для достижения целей; планирование финансового состояния предприятия на предстоящий период.

Анализ используемого в экономической литературе и практике финансового менеджмента термина «бюджетирование» также показал существование его различных интерпретаций. Расхождения в определении «бюджетирования» позволили выявить три основных подхода к толкованию его сущности: одни учёные определяют его как процесс разработки бюджетов, другие – как инструмент финансового планирования, то есть то, с помощью чего осуществляется финансовое планирование, третьи – рассматривают варианты определений, в зависимости от того, что является объектом бюджетирования.

На наш взгляд, *объектом бюджетирования на предприятии* являются: центры финансовой ответственности, бизнес-процессы, проекты.

*Центр финансовой ответственности* определяется, как структурное подразделение предприятия (группа подразделений, вид деятельности, или предприятие в целом), которое осуществляет определённую деятельность, влияющую на установленные финансовые показатели, и несёт за них ответственность.

Центры финансовой ответственности предприятия объединяются в *финансовую структуру*. Финансовая структура – это иерархическая структура центров финансовой ответственности.

*Бизнес - процесс* - это определённый, повторяющийся порядок действий по выполнению работы, имеющей конкретный, существенный результат для деятельности предприятия.

*Проект* – это деятельность, направленная на достижение определённого результата, при этом достижение заданного результата является завершением проекта.

Таким образом, обобщив различные подходы к определению бюджетирования, а также, исследовав его объект, можно представить следующее определение. *Бюджетирование* – это процесс разработки системы бюджетов по центрам финансовой ответственности, бизнес-процессам и проектам, в рамках которого производится планирование и обобщение в денежном выражении всех основных финансовых показателей, характеризующих цели деятельности предприятия, пути их достижения, необходимые для этого финансовые ресурсы, а также финансовое состояние предприятия на предстоящий период.

В данном определении *сущность бюджетирования как инструмента финансового планирования*, заключается в том, что объект финансового планирования конкретизируется с помощью объекта бюджетирования.

*Бюджетная структура* – это взаимосвязанная система бюджетов предприятия.

Соответственно, *главная цель бюджетирования на предприятии* заключается в том, чтобы посредством системы бюджетов и показателей центров финансовой ответственности, бизнес-процессов и проектов, обосновать цели деятельности предприятия, пути их достижения, необходимые для этого финансовые ресурсы, а также финансовое состояние предприятия на предстоящий период.

В научных исследованиях финансовое планирование и бюджетирование на предприятиях представлено, в основном, в виде трёх направлений: традиционное финансовое планирование, классическое бюджетирование по центрам ответственности, процессно-ориентированное бюджетирование.

Традиционное финансовое планирование характеризуется тем, что:

§ цели деятельности предприятия согласовываются путём сопоставления финансовых ресурсов и направлений их использования в рамках единого документа – баланса доходов и расходов.

*Основными проблемами* являются:

§ не определяются степень влияния различных бизнес-процессов, а также подразделений предприятия на достижение финансовых целей, и финансовые ресурсы не распределяются между ними;

§ финансовых показателей, определяемых на основе баланса доходов и расходов не достаточно для анализа финансового состояния предприятия;

§ не закреплена ответственность конкретных должностных лиц за финансовые показатели.

Классическое бюджетирование по центрам финансовой ответственности характеризуется тем, что:

§ цели деятельности предприятия согласовываются при помощи показателей, содержащихся в итоговых бюджетах;

§ финансовых показателей, определяемых на основе итоговых бюджетов достаточно для анализа финансового состояния предприятия;

§ закреплена ответственность конкретных должностных лиц за финансовые показатели подразделений предприятия.

*Основными проблемами являются:*

§ финансовые ресурсы и направления их использования системно, в полном объёме не рассматриваются;

§ не достаточно чётко определяется степень влияния различных подразделений предприятия на достижение финансовых целей, так как цели реализуются посредством бизнес-процессов, которые здесь не рассматриваются.

Процессно-ориентированное бюджетирование характеризуется тем, что:

§ цели деятельности предприятия согласовываются при помощи показателей, содержащихся в итоговых бюджетах;

§ определяется степень влияния различных бизнес-процессов предприятия на достижение финансовых целей;

§ финансовых показателей, определяемых на основе итоговых бюджетов достаточно для анализа финансового состояния предприятия;

*Основными проблемами являются:*

§ финансовые ресурсы и направления их использования системно, в полном объёме не рассматриваются;

§ не достаточно чётко закреплена ответственность конкретных должностных лиц за финансовые показатели бизнес-процессов, так как некоторые бизнес-процессы выполняется в рамках нескольких подразделений, и организационную структуру не всегда можно привести к полному соответствию с ними.

Таким образом, каждая из этих методик не полностью обеспечивает достижение главной цели финансового планирования и бюджетирования. Но в совокупности – обеспечивают. Значит, требуется объединить их положительные стороны, с помощью комбинированной методики. То есть, доработать систему классического бюджетирования по центрам ответственности, как наиболее распространённую в настоящее время на предприятиях России. Для этого необходимо:

1. В систему бюджетирования включить баланс доходов и расходов как итоговый бюджет наряду с бюджетом доходов и расходов, бюджетом движения денежных средств, инвестиционным бюджетом и прогнозным балансом.

2. Выделять все основные объекты бюджетирования, то есть, необходима одновременная структуризация деятельности предприятия: как по центрам финансовой ответственности, так по бизнес-процессам и проектам.

3. В разрезе выделенных на предприятии объектов осуществлять планирование всех показателей, в том числе и финансовых ресурсов, отображённых в балансе доходов и расходов.

*Ответственность* за результаты центров финансовой ответственности, бизнес-процессов и проектов реализуется через *исполнение бюджетов*. В рамках бюджетов данная ответственность принимает конкретные количественные значения соответствующих показателей.

Так как в комбинированной методике бюджетирования необходимо выделять бюджеты как бизнес-процессов и проектов, так и центров финансовой ответственности, то можно представить бюджетную структуру верхнего уровня, состоящую из операционных, функциональных и итоговых бюджетов.

*Функциональные бюджеты* – бюджеты бизнес-процессов и проектов. Для упрощения деятельности, функционал предприятия должен максимально соответствовать бизнес-процессам и проектам, а значит, и бюджеты можно назвать функциональными.

*Операционные бюджеты* – бюджеты центров финансовой ответственности. Здесь по каждому центру финансовой ответственности консолидируются все относящиеся к нему бизнес-процессы и проекты.

Операционные и функциональные бюджеты имеют двухстороннюю связь. Так, если бизнес-процесс охватывает несколько центров финансовой ответственности, то он бюджетировается по каждому, а затем объединяется в единый бизнес-процесс. С другой стороны, если центр финансовой ответственности охватывает несколько бизнес-процессов, то происходит то же самое, только с точки зрения центра финансовой ответственности.

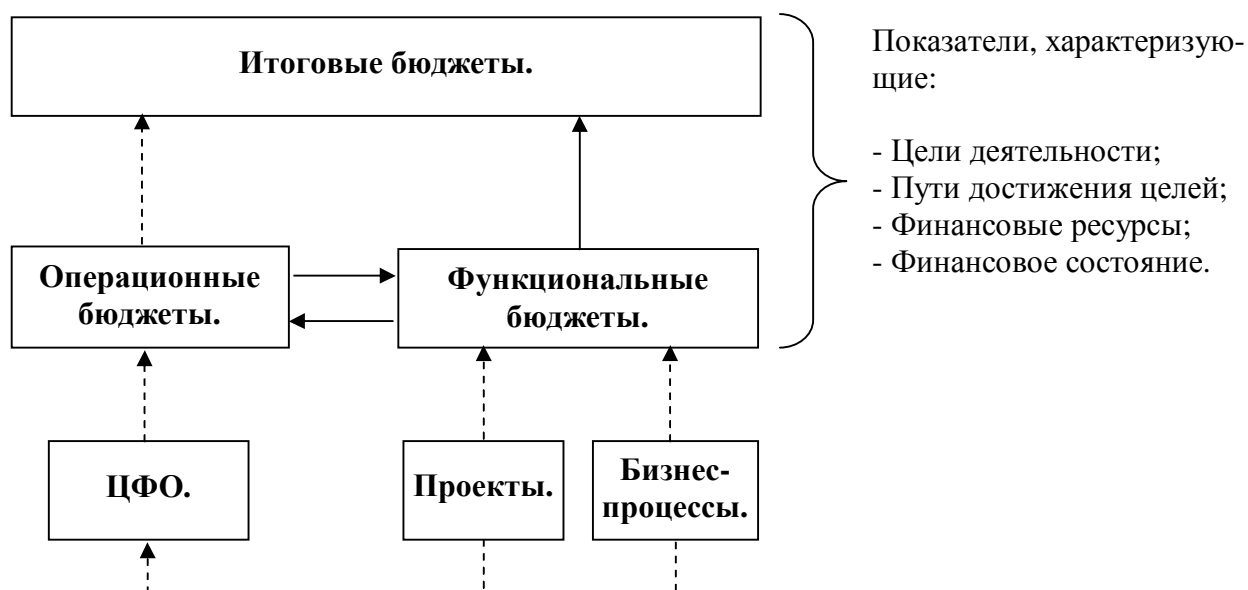


Рис. 1. Бюджетная структура верхнего уровня в комбинированной методике бюджетирования

*Итоговые бюджеты* – бюджеты предприятия в целом. Непосредственно формируются на основе функциональных бюджетов, а если необходима дополнительная детализация по каким-либо направлениям деятельности, то используются операционные бюджеты (рис. 1).

Обобщив преимущества методик традиционного финансового планирования, а также классического и процессно-ориентированного бюджетирования можно представить следующие основные *положения комбинированной методики бюджетирования*:

1. Бюджетная структура состоит из операционных, функциональных и итоговых бюджетов.

2. Операционные бюджеты составляются по центрам финансовой ответственности.

3. Функциональные бюджеты составляются по бизнес-процессам и проектам.

4. Итоговые бюджеты составляются по предприятию в целом, и включают в себя: баланс доходов и расходов; бюджет доходов и расходов; инвестиционный бюджет; прогнозный баланс; бюджет движения денежных средств.

5. Все финансовые показатели, характеризующие объект финансового планирования, то есть цели деятельности предприятия, пути их достижения, необходимые для этого финансовые ресурсы, а также финансовое состояние предприятия на предстоящий период, определяются на основе итоговых бюджетов.

6. Операционные и функциональные бюджеты содержат тот же набор показателей, что и итоговые бюджеты, но конкретизируют их по соответствующим объектам бюджетирования: центры финансовой ответственности, бизнес-процессы и проекты.

### **Литература.**

1. Бланк И.А. Финансовый менеджмент. - 2-е изд., перераб. и доп. - Киев: Эльга, Ника-Центр, 2004 г. – 1100 с.
2. Бочаров В.В. Коммерческое бюджетирование. - СПб.: Питер, 2003 г.– 521 с.
3. Бримсон Дж., Антос Дж. Процессно – ориентированное бюджетирование. Перевод с английского. М. «Вершина». 2007 г. 330 с.
4. Добровольский Е.Ю. Бюджетирование шаг за шагом. Питер, 2006 г.– 446 с.
5. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к Действию / Пер. с англ. - М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2006.– 294 с.
6. Ковалёва А.М. Финансовый менеджмент. – М.: Инфра – М, 2002 г. – 344 с.
7. Лихачёва О.Н. Долгосрочная и краткосрочная финансовая политика предприятия. Москва. Вузовский учебник. 2007 г. – 286 с.

8. Немировский И.Б., Старожукова И.А. Бюджетирование. От стратегии до бюджета – пошаговое руководство. М. Диалектика. 2006 г. 512 с.
9. Родионова В.М. Финансы. – М.: Финансы и статистика, 1995 г. – 550 с.
10. Романовский М.В. Финансы. М.: Юрайт – М, 2002 г. – 500 с.
11. Хруцкий В.Е. Внутрифирменное бюджетирование. М. Финансы и статистика. 2008 г. – 464 с.
12. Шохин Е.И., Серёгин Е.В., Гермогентова М.Н., Филатова Т.В., и др. Финансовый менеджмент. Москва – ИД ФБК – Пресс, 2004 г. – 404 с.