

Кувев Тимур Аморбиевич, аспирант кафедры финансов и кредита финансово-экономического факультета Майкопского государственного технологического университета, т.: (8772)523003.

БЮДЖЕТИРОВАНИЕ КАК СИСТЕМА ПЛАНИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

(рецензирована)

Проанализированы подходы к изучению истории возникновения и эволюции финансового планирования. Рассмотрены недостатки действующей системы планирования, определен основной состав операционных и финансовых бюджетов.

Ключевые слова: бюджетирование, Финансовое планирование, интегрированное планирование, бюджет, бюджетное управление, финансовый менеджмент.

Kuev Timur Amorbievich, postgraduate student of the Department of Finance and Credit of the Finance and Economics Faculty of Maikop State Technological University, tel: (8772) 523 003.

BUDGETING AS A SYSTEM OF PLANNING ORGANIZATION ACTIVITIES

(reviewed)

Approaches to the study of the history and evolution of financial planning have been analyzed. The shortcomings of the current planning have been considered, the basic structure of the operational and financial budgets has been defined.

Tags: budgeting, financial planning, integrated planning, budget, budget management, financial management.

Вопросы методологии финансового планирования в рыночных условиях в отечественной экономике обсуждаются с самого начала перехода России к рынку. Теоретический анализ и обобщение этих проблем показывают, что в современных условиях финансовое планирование содержит две составляющие: прогнозирование и принятие решений. При этом проблемы финансового планирования столкнулись со сложностями в связи с широким распространением точки зрения, что в условиях экономической стабильности планирование не имеет смысла. Однако на наш взгляд остаются не ясными вопросы обоснования различных вариантов хозяйствования адекватные соответствующим прогнозным сценариям развития. Очевидным является то обстоятельство, что для любого предприятия при планировании определенных видов деятельности нужно располагать необходимой информацией по объемам и видам экономических ресурсов, необходимых для выполнения поставленных задач.

Финансы предприятий призваны обеспечить предприятие финансовыми ресурсами; обеспечить сбалансированность между объемом финансовых ресурсов и их распределением.

Анализ литературных источников позволил представить следующие подходы, с позиции которых можно рассматривать историю возникновения и эволюцию категории «финансовое планирование» (рис. 1) [1].

Подход с позиции эволюции уровня знаний в менеджменте сформирован на основе описанных Д.Б. Мельничуком граней стратегического управления предприятием. Он представляет собой первую грань, согласно которой происходит постоянный рост уровня компетенции команды руководителей (табл. 1) [2].



Рис 1. Подходы к изучению истории возникновения и эволюции финансового планирования

На основе данного подхода датой возникновения финансового планирования принимается дата возникновения финансового менеджмента.

Второй подход сформирован с позиции этапов развития финансового менеджмента – создан на основе работ С.Л. Улиной, где уточняется подход с позиции эволюции уровня знаний в менеджменте.

Таблица 1 - Эволюция уровня знаний в менеджменте

Знания	Время							
	Конец XIX в.	Начало XX в.	Конец 1930-х	Конец 1950-х	Начало 1960-х	Конец 1960-х	Начало 1970-х	Начало 1980-х гг.
Администрирование	•	•	•	•	•	•	•	•
Основы бухучета	•	•	•	•	•	•	•	•
Производственный менеджмент		•	•	•	•	•	•	•
Управление персоналом			•	•	•	•	•	•
Финансовый менеджмент				•	•	•	•	•
Основы общего менеджмента					•	•	•	•
Информационные системы в менеджменте						•	•	•
Маркетинг							•	•
Стратегия								•

Согласно автору возникновение финансового планирования датируется 1990-1996 гг. на этапе возникновения и развития функционального подхода в финансовом менеджменте.

Ограниченность рассмотренных подходов в том, что они не учитывают связи с макроуровнем, рассматривая финансовое планирование только как элемент финансового менеджмента. Этот недостаток устраняется в подходе с позиции развития экономики России, предложенном нами на основе работ И.Н. Олейниковой [3]. В данном подходе дата становления финансового планирования определяется моментом появления административно-командной экономики. Это обуславливается тем, что именно ей присуща черта централизации, причем как на уровне экономики в целом, так и на уровне отдельных предприятий.

Изучение эволюции типов финансовых планов в зависимости от изменения макроэкономических условий начинается с 1918 г., а заканчивается 90-ми гг. XX в. Эта ситуация связана с переходом от административно-командной экономики к рыночной системе хозяйствования. В результате была ликвидирована в стране система долгосрочного государственного планирования, а вместе с ней исчезла и система внутрифирменного планирования. Применявшиеся в СССР методы планирования утратили свою актуальность в условиях непредсказуемости, стихийности экономики, а новые созданы не были. Финансовое планирование потеряло свою значимость и постепенно было забыто.

Вместе с тем в советское время был накоплен положительный опыт планирования: составление долгосрочных планов, использование прогрессивных методов планирования, включая экономико-математические методы и модели, разработка нормативной базы планирования и т.д.

Отрицательное отношение к планированию в первые годы рыночных реформ постепенно сменилось признанием значимости планирования. В настоящее время планирование является важнейшим элементом управленческих решений в самых развитых с традициями рыночных отношений странах.

Несмотря на хорошую изученность вопросов планирования, многие вопросы, относящиеся к сущности и содержанию планирования в настоящее время уточняются и дополняются с учетом современных реалий, новых результатов исследований проводимых в этой области.

Дискуссионность сущности определения планирования связана, прежде всего, с целеустановками планирования, которые неизбежно вытекают из целей деятельности предприятия.

Для обеспечения достижения намеченных целей и выполнения поставленных задач в плане должен быть предусмотрен механизм оперативной адаптации плановых решений к конкретной ситуации. Это обеспечивает тесную связь долгосрочных и краткосрочных планов.

Процесс планирования состоит, как минимум, из пяти этапов.

Первый этап – прогнозирование. В процессе прогнозирования проводится систематический анализ ряда факторов с целью предвидения имеющихся возможностей, дается оценка риска и ряда мероприятий, позволяющих вырабатывать обоснованный подход ко всем планам деятельности предприятия.

На втором этапе – выяснение и выбор вариантов развития.

Третий этап – формулирование целей.

Четвертый этап – разработка программы действий и составление графика решения задач, охватывающих серию предстоящих действий, необходимых для реализации поставленной общей цели с учетом временного приоритета в финансировании.

Пятый этап – формирование бюджета (бюджетирование). Этот этап включает стоимостную оценку программы и распределение всех ресурсов, в первую очередь, финансовых. Бюджет может использоваться для контроля за выполнением плана и качества менеджмента предприятия.

Процесс бюджетного управления включает в себя составления бюджетов, отчетов об их исполнении, обеспечение интеграции бюджетов в систему.

В самом общем виде бюджет подразделяется на операционный и финансовый.

В свою очередь, операционный бюджет состоит из бюджетов:

- реализации;
- производства;
- прямых затрат на материалы;
- прямых затрат на труд;
- производственных накладных расходов;
- общих и административных расходов;
- прогнозного отчета о прибыли.

Финансовый бюджет состоит из:

- бюджета денежных средств;
- прогнозного баланса.

Для системы бюджетного управления базовыми являются операционные бюджеты, на их основе производится расчет финансовых. Согласование между ними осуществляется посредством пересчета количественных показателей в суммовые (финансовые). Планы производства, потребления ресурсов, рассчитанные с помощью определенных инструментов, пересчитываются экономистами через плановые цены в финансовые измерители.

Каждый операционный бюджет – результат серьезной аналитической работы по планированию, который может быть разложен на большое количество вспомогательных форм, для которых будет результирующим отчетом.

Каких-либо универсальных рекомендаций в отношении числа бюджетов на предприятии не существует. При выборе количества бюджетов важно учитывать следующее обстоятельство. Если нужно обеспечить только необходимый минимум бюджетных форм, то это может быть набор из трех основных бюджетов: доходов и расходов, движения денежных средств и бюджета по балансовому листу (или прогнозного баланса). Кроме того, нужно отметить, что при тотальном бюджетировании

эти три формы будут результирующими по всему предприятию.

Рассмотрим минимальный набор форм для получения логически взаимосвязанных с операционными финансовыми бюджетами (рис. 2, 3).

Этот набор форм мы принимаем как минимальный состав, поскольку основная цель финансового планирования – контроль за расходами и доходами предприятия. А эти три формы позволяют реализовать его достаточно полно. Пользуясь этим составом форм можно выстроить логику взаимосвязей.

Нужно отметить, что бюджеты – это не только формы предоставления данных, но и инструмент планирования. Это требует в обязательном порядке разработки для них методов планирования содержащихся в них показателей, с учетом факторов: горизонта планирования (бюджетный период), его глубину (детализацию), алгоритма корректировки.

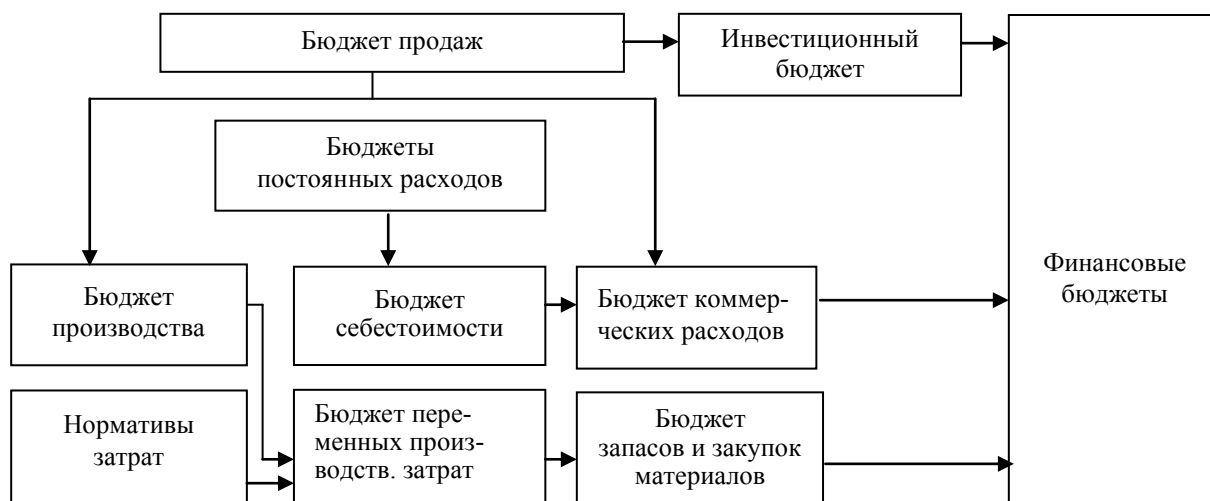


Рис. 2. Пример набора операционных бюджетных форм

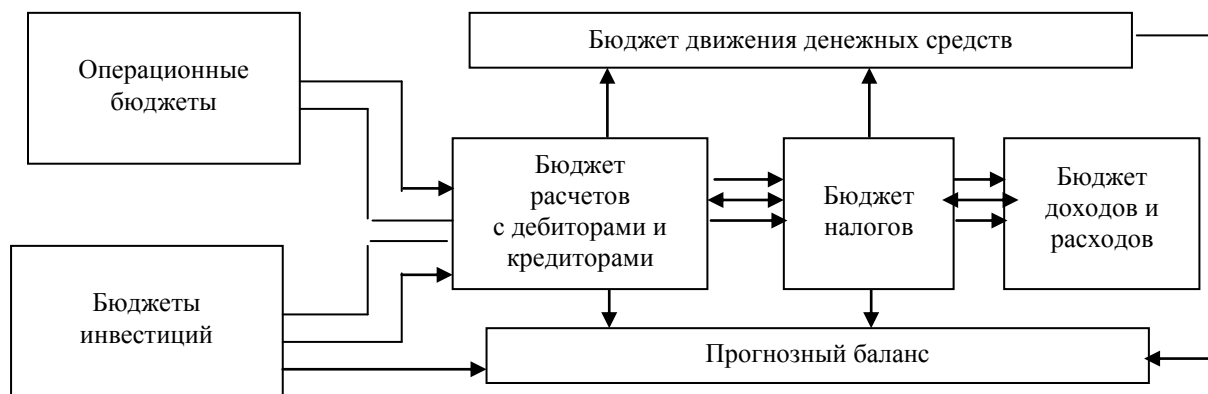


Рис. 3. Пример набора финансовых бюджетных форм

Для осуществления эффективного планирования все планы должны быть скоординированы и согласованы на уровне высшего руководства с участием управленческого персонала более низких уровней.

В процессе планирования нужен систематический подход к решению проблем, в предупреждении трудностей в будущем, а также в выявлении и использовании долговременных возможностей.

Признание финансового планирования самостоятельной подсистемой в общей системе планирования имеет принципиальное значение. Во многих предприятиях предлагается к внедрению эффективное техническое решение (новое оборудование или технология) без соответствующих расчетов изменения платежеспособности и финансовой устойчивости предприятия.

Подсистемы интегрированного планирования тесно связаны между собой – базой стратегического планирования является планирование генеральных целей. В свою очередь оперативное планирование является конкретной реализацией на данный отрезок времени целей стратегического планирования и т.д. Стратегическое планирование определяет финансовые

показатели оперативного планирования, которые призваны обеспечить достижение целей стратегии. Обратная связь осуществляется с помощью информационных потоков, необходимых для выработки внутри системы управляющих воздействий.

Интегрированное планирование текущей деятельности сводится к построению системы взаимосвязанных бюджетов. Формирование таких бюджетов на определенный отрезок времени и называется бюджетированием.

Таким образом, процесс внутрифирменного планирования представляет собой совокупность последовательных действий по установлению показателей деятельности предприятия и его структурных подразделений, обеспечивающие максимизацию финансовых результатов с учетом потенциала организации.

Литература:

1. Кулик О.С. Финансовое планирование деятельности предприятия: история возникновения и развития, современное состояние // Финансовый менеджмент. 2009. №5.
2. Мельничук Д.Б. Семь граней стратегического управления предприятием // Менеджмент в России и за рубежом. 2001. №5.
3. Олейникова И.Н. Развитие форм финансового плана предприятия [Электронный ресурс]. URL: [http:// www.jourclub.ru/3/29/](http://www.jourclub.ru/3/29/).
4. Vasconcellos Jorge A. e Sa. The War Lords. Measuring Strategy and Tactics for competitive advantage in business. 1999.

References:

1. Kulik O. S. *Financial planning of the organization activity: history and development, current status / / Financial Management*. 2009. № 5.
2. Melnychuk D.B. *Seven faces of strategic enterprise management / / Management in Russia and abroad*. 2001. № 5.
3. Oleynikova I.N. *Development of the forms of the financial plan of the enterprise [Electronic version]*. URL: [http:// www.jourclub.ru/3/29/](http://www.jourclub.ru/3/29/).
4. Vasconcellos Jorge A. e Sa. *The War Lords. Measuring Strategy and Tactics for competitive advantage in business*. 1999.