

# БЮДЖЕТИРОВАНИЕ В СИСТЕМЕ ФИНАНСОВОГО УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИЕЙ

Т.М. Буткеева, Ш.К. Юнусова

Узбекистан, Ташкент, ТУИТ

Бизнес можно представить как взаимоувязанную систему движения финансовых ресурсов, вызванных управленческими решениями и отражающих динамическую природу всей его деятельности в финансово-экономических терминах. Процесс управления компанией представляет серию экономических решений, вызывающих изменения денежных средств, снабжающих бизнес в трех основных областях - инвестиционной, производственной и финансовой.

Эффективное управление должно иметь ясные цели, понимание миссии, путей реализации, и ресурсы, которые потребуется привлечь для решения поставленных задач, что достигается планированием. Однако, в условиях рынка экономическое планирование должно быть доведено до финансового, чтобы определить потребность в финансировании деятельности компании. Технологию планирования, учета и контроля денег и финансовых результатов обеспечивает бюджетирование.

Формальным отражением статуса и результатов работы бизнеса является обычная финансовая отчетность: бухгалтерский баланс; отчет о доходах, расходах и финансовых результатах; отчет о движении денежных средств. Показатели отчетности определяют систему координат финансовых результатов деятельности, характеризуют текущее состояние в начале, и целевое, желаемое в конце планового периода. Для успеха компании важно «видеть себя» в этих трех финансовых координатах, планировать свои перемещения в будущем и их последствия, находить приемлемые соотношения между параметрами указанных форм финансовой отчетности.

Экономическую эффективность деятельности компании, показывает, бюджет доходов и расходов (БДР), где формируется основной финансовый результат – прибыль. Значение статей БДР и его итоговый результат тесно связаны с внутренней учетной политикой компании. Чтобы прогнозировать по результатам БДР будущие денежные потоки, внутренняя учетная политика должна отражать реальную картину, которая может не совпадать с одноименным обязательным бухгалтерским документом, создаваемым для представления информации в налоговые органы. Критерием правильности допущений является управленческая полезность информации.

Бюджет движения денежных средств (БДДС) непосредственно планирует и фиксирует реальные потоки денежных средств, определяет платежеспособность предприятия как разницу поступлений – притоков и выбытий – оттоков денежных средств за период.

Третий из финансовых бюджетов бухгалтерский баланс (ББЛ) – определяет экономический потенциал и финансовое состояние предприятия, является результирующим бюджетом, при корректной модели финансового учета он формируется на основе БДР и БДДС.

Бюджетирование как процесс представляет соответствующие процедуры формирования, утверждения, текущего исполнения и контроля совокупности операционных, финансовых, инвестиционных планов - бюджетов.

Бюджеты могут обеспечивать взаимосвязь между концепцией развития отрасли, стратегическими целями развития и годовыми бюджетами каждой компании за счет соблюдения принципа макропланирования и разработки бюджета «сверху вниз». Координация различных видов деятельности в процессе разработки бюджетов позволяет увязать количественную информацию планов с ограничениями ресурсов и построить

эффективную систему стимулирования работников компании, бюджетных единиц компании, центров ответственности.

Система бюджетирования предлагает матричную структуру распределения ответственности, где «горизонтальная составляющая» основывается на планировании и контроле на уровне бюджетных единиц, являющихся центрами прибыли, соблюдающими принцип безубыточности. «Вертикальная составляющая» предусматривает планирование и контроль на уровне центров ответственности компании.

Тщательно разработанный бюджет – наилучший стандарт для сравнения фактически полученных результатов с целевыми, запланированными параметрами, и позволяет иметь оперативную информацию об отклонениях. Показатели, вышедшие за пределы максимально допустимых отклонений, становятся предметом анализа и выявления субъективных и объективных факторов, влияющих на отклонения.

Финансовое управление потребовало адекватных индикаторов, критериев, количественно определяющих притоки и оттоки финансовых ресурсов.

В телекоммуникационных компаниях стран с развитой рыночной экономикой широко используются для анализа и оценки отдельных сторон бизнеса операторов, такой индикатор как среднее количество линий, определяемый как общее число основных абонентских устройств, таксофонов, терминалов, подключенных к сетям телефонной, сотовой и подвижной радиосвязи. Количество линий является наиболее активной частью производственных мощностей, обеспечивающих доходы операторов электросвязи.

**Выручка на одну линию** дает представление о финансовой отдаче единицы производственной мощности (приток денег). **Расходы по обычным видам деятельности на одну линию** характеризуют общие затраты операторов на обслуживание единицы производственной мощности (отток денег).

**Доля доходов от инновационных услуг в общей выручке от продаж** рассчитывается как в целом по организации, так и в разрезе отдельных групп потребителей, позволяет выделить наиболее активные потребительские сегменты и усилить в них работу по дальнейшему продвижению услуг и поступления доходов.

Конкурентоспособность операторов во многом зависит от темпов освоения перспективных рыночных сегментов, скорости реакции на потребительский спрос, маркетинговых усилий по формированию и активизации спроса. Поэтому **темпы роста доходов от инновационных услуг** рассматривается в качестве показателя эффективности инновационной деятельности операторов связи.

В отраслевой терминологии показатель **ARPU** (от английского «average revenue per user»), применяется в подвижной связи для характеристики среднего дохода от одного абонента за отчетный период и может быть рассчитан и по категориям абонентов (население и организации) и по группам абонентов, использующих разные тарифные планы. **ARPU** оценивает эффективность применяемых тарифных планов, их привлекательность для абонентов и дает возможность максимизации доходов.

Эффективность деятельности компании по оказанию услуг характеризует **операционная маржа**, которая определяется в процентах отношением прибыли от продаж к общей выручке.

Показатель **EBITDA** (от английского «earnings before interest, tax, depreciation and amortization») включает в себя амортизацию и прибыль от продаж за вычетом доходов по процентам и дивидендам. **EBITDA** отражает получаемые оператором эффекты, которые непосредственно зависят от результатов деятельности компании. Отражая общее состояние бизнеса в компаниях, косвенно характеризуя уровень менеджмента и его способность эффективно управлять производственно-коммерческой деятельностью в рыночной среде, **EBITDA** представляет особый интерес для инвесторов, в том числе иностранных.

В инвестиционной деятельности оценка финансовых потоков определяется соотношением *CAPEX/ EBITDA* капитальных затрат и денежных ресурсов компании, сформированных амортизацией и прибылью.

Единая система показателей эффективности один из центральных элементов системы бюджетирования. Охватывая все сферы хозяйственной деятельности компании, обеспечивая менеджеров необходимой управленческой информацией, система позволяет проводить сравнительный анализ бюджетных единиц, проводить план-факторный анализ, задавать значения отдельных элементов, контролировать всю совокупность параметров и рассчитывать интегральный показатель – сводный индекс исполнения бюджета – являющийся характеристикой уровня достижения поставленных задач и исполнения бюджета.

Таким образом, бюджетирование в финансовом управлении компанией позволяет реализовать все необходимые функции: планирование, координацию, стимулирование и непосредственное управление по отклонениям, сверяясь с финансовыми результатами.