

Н.В. Пумбрасова, Е.А. Кутузова
ФБОУ ВПО «ВГАВТ»

РОЛЬ ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В УПРАВЛЕНИИ ФИНАНСАМИ КОРПОРАЦИЙ

В конце XX и начале XXI вв. корпоративная форма организации бизнеса получила широкое распространение как наиболее эффективная и прогрессивная. Корпорации составляют экономическую основу индустриально развитых стран и определяют их конкурентоспособность на мировом рынке. Существует множество мнений и подходов к определению термина «Корпорация». Некоторые исследователи отмечают, что терминология «корпорации» как юридического лица связаны с национальными особенностями. В частности, Ю. Литвинов обращает внимание на целый ряд «тонкостей» смыслового содержания «корпорации» в корпоративном праве Англии и США. В Англии термин «корпорация» – то же самое, что понятие «юридическое лицо», однако в праве Англии предпочитают применять термин *body corporate*, т.к. это словосочетание используется в *Companies Acts* (законах о компаниях) Англии. В США под корпорацией понимают коммерческую, предпринимательскую организацию. О. Макарова отмечает, что процесс монополизации мирового хозяйства привел к тому, что «корпорация» стала «рассматриваться как собирательное понятие, под которым понимаются предпринимательские объединения капитала, имеющие различные организационно-правовые формы. В экономической энциклопедии под корпорацией (от лат. *corporation* – объединение) понимается, с одной стороны, совокупность лиц, объединившихся для достижения общих целей, осуществления совместной деятельности и образующих самостоятельный субъект права – юридическое лицо. С другой стороны – форма организации предпринимательской деятельности, предусматривающая долевую собственность, юридический статус и сосредоточение функций управления в руках верхнего эшелона профессиональных управляющих (менеджеров), работающих по найму. Т.В. Кашанина под корпорацией предлагает понимать коллективное образование, организацию, признанную юридическим лицом, основанную на объединенных капиталах (добровольных взносах) и осуществляющую какую либо социально полезную деятельность.

Корпорация как объект исследования рассматривается в экономической науке, менеджменте как сложноорганизованная организация, представляющая одновременно имущественный комплекс, юридическое лицо, товаропроизводителя. Корпорация представляет собой одну из масштабных форм интеграции компаний на основе объединения акционерных обществ и других сообществ различных сфер деятельности для разработки согласованной политики многопрофильной деятельности. Корпорация является наиболее распространенной формой организации управления крупным производством, объединяющей «дочерние» организации или создаваемой по принципу технологической цепи объединения: разработка – производство – реализация продукции. [1] В развитии современного общества появляются качественно новые черты, вносящие коррективу в понятие «корпорация».

В Российском законодательстве, упоминание о корпорации дается в контексте понятия «государственная корпорация». В федеральном законе от 12 января 1996 г. №7 ФЗ «О некоммерческих организациях» говорится, что государственной корпорацией признается не имеющая членства некоммерческая организация, учрежденная Российской Федерацией на основе имущественного взноса и созданная для осуществления социальных, управленческих или иных общественно полезных функций.

Вопросы корпоративного управления приобретают все большую значимость на практике и находят свое отражение в экономической литературе. Под корпоративным управлением («*corporate governance*») будем понимать специфические управленческие

отношения в корпорациях, то есть в организациях, одним из важных признаков которых является отделение собственности от управления. [1] Специфические управленческие отношения, свойственные корпорациям, это отношения между менеджерами и акционерами, между различными группами акционеров, управленческие отношения в связи с привлечением финансовых ресурсов, в связи с осуществлением контроля над акционерным капиталом, выплатой дивидендов и пр. В соответствии с определением Организации экономического сотрудничества и развития, под корпоративным управлением понимается система взаимоотношений между руководством компании, ее советом директоров, акционерами и другими заинтересованными сторонами. [5]

В построении любой структуры корпоративного типа весомое значение отводится финансовым отношениям. Финансовое планирование и контроль занимают важное место в системе финансового менеджмента, что определяет необходимость постоянного к ним внимания и совершенствования в условиях непрерывного усложнения внешних экономических условий и развития бизнеса. Финансовые отношения корпоративных структур являются одной из важнейших сфер управленческой деятельности. Управление финансами корпораций осуществляется посредством специфических методов, основой которых служит внутрифирменное планирование и контроль.

Финансовое планирование – это часть управления процессами распределения, перераспределения, приумножения и использования финансовых ресурсов, реализующееся в детализированных финансовых планах. [1] Финансовое планирование является составной частью общего процесса планирования и, следовательно, управленческого процесса, осуществляемого менеджментом корпорации. Его главными этапами выделяют следующие: анализ инвестиционных возможностей и возможностей финансирования, которыми располагает компания; прогнозирование последствий текущих решений; обоснование выбранного варианта из ряда возможных решений; оценка результатов, достигнутых корпорацией, в сравнении с целями, установленными в финансовом плане.

Проанализировав экономическую литературу, актуальными остаются следующие варианты планирования: корпоративное финансовое планирование, представляющее собой динамический процесс, ориентированный на конкретно поставленную задачу; финансовое планирование как «вещь в себе» – система планирования, в которой составление плана необходимо для статистики и не является «живым» и действенным инструментом управления; планирование «от случая к случаю» – система установления ориентировочных показателей и прогнозирования результатов.

Объектом финансового планирования является финансовая деятельность, а итоговым результатом – составление финансовых планов. Главная цель финансового планирования – определение возможного объема финансовых ресурсов для выполнения поставленных корпоративных целей. Задачи финансового планирования определяют финансовую политику.

Корпоративное финансовое планирование и контроль как методы управления финансами представлены в наиболее законченном виде за рубежом. С каждым годом внедрение технологий финансового планирования на российских предприятиях происходит все более интенсивно, в том числе посредством заимствования новейших зарубежных методик. Самой перспективной на настоящий момент в России, является тенденция сочетания метода break-down («сверху-вниз») и метода build-up («снизу-вверх»), поскольку планирование и составление бюджетов представляют собой текущий процесс, в котором необходимо постоянно осуществлять координацию бюджетов различных подразделений. [6] Такого мнения придерживаются многие отечественные корпорации, например процесс разработки бюджета движения денежных средств на одном из крупнейших предприятий атомной промышленности города Нижнего Новгорода Государственной Корпорации Росатом, построен следующим образом: заявки на финансирование поступают от подразделений (центров ответственности), на их основе формируется первоначальный вариант бюджета (т.е. применяется метод build-

ур), затем бюджет подвергается корректировке и утверждению высшим руководством (метод break-down). На мой взгляд, данный вариант имеет ряд преимуществ, поскольку вовлекает все подразделения в процесс бюджетирования, способствует процессам коммуникации и координации, руководство предприятия видит реальные потребности каждого центра ответственности, а не «спускает» им нереальные для выполнения плановые нормативы. Кроме того для составления качественного и достоверного финансового плана необходимо учитывать данные маркетинга, необходима взаимосвязь стратегии с тактикой планирования. Поэтому на настоящий момент широко распространена практика разделения финансовых полномочий на центры ответственности.

Практика американских компаний – составление текущих планов в производственных отделениях. Планы, разрабатываемые оперативными подразделениями, рассматриваются центральной плановой службой. После утверждения Советом директоров план принимает директивный характер. Принципиальное отличие финансового планирования в России – провозглашаемый, на многих предприятиях отход от директивного планирования и переход к индикативным, гибким планам, способным корректироваться в зависимости от изменения экономической ситуации, целей и задач деятельности корпорации. Американские корпорации, как правило, используют два вида планирования: долгосрочное или стратегическое планирование и годовое финансовое планирование.

Практика финансового планирования в японских корпорациях имеет ряд отличий, там широко распространены системы стратегического планирования, причем в разработке стратегических планов ведущую роль играет плановый отдел. Характер планирования в Японии зависит от структуры корпорации, является она специализированной или диверсифицированной по номенклатуре выпускаемой продукции. В специализированных упор в планировании делается на разработку структуры фирмы и обоснование новых инвестиционных проектов, решение этих вопросов сосредоточивается на высшем уровне управления, подготовка плана ведется более централизованно и «сверху-вниз». В диверсифицированной компании основной задачей планирования является координация деятельности производственных отделений. Обычная модель финансового планирования в японских фирмах состоит из четырех стадий: формулирование предпосылок, постановка проблем, долгосрочная стратегия, среднесрочные планы.

Что касается российской модели финансового планирования, можно отметить, что отечественные экономисты до сих пор не выработали единого подхода к классификации типов финансовых планов по временным рамкам, как это сделано в Америке и Японии. На данный момент существуют следующие точки зрения: долгосрочные и краткосрочные планы (в работах Ковалева В.В.); стратегические, тактические и оперативные планы (Бланк И.А.); стратегические, перспективные, комплексные, текущие и оперативные планы (Балабанов И.Т.), стратегические и тактические планы (приверженцы западной идеологии менеджмента).

В настоящее время большую популярность завоевывают зарубежные концепции управления, касающиеся в том числе и важной составной части финансового планирования – бюджетирования: это Better Budgeting (улучшенное бюджетирование), Beyond Budgeting (вне бюджета, безбюджетное управление) и Advanced Budgeting (прогрессивное бюджетирование).[2] Модель безбюджетного управления возникла в ответ на неудовлетворенность менеджеров традиционной системой бюджетирования, причина которого колоссальные затраты на планирование на предприятиях.

Широкое распространение в зарубежной практике получила модель управления Beyond budgeting. Ее применяют такие мировые компании, как Toyota, Шведский Торговый Банк Svenska Handelsbanken, шведская оптовая сеть строительных материалов Ahlsell, и другие. Основная идея концепции работу с бюджетами в корпорации следует отменить. Традиционное бюджетирование имеет недостатки: быстрая устареваемость, негибкость, медленность сбора и отсутствие ориентации на результат. Появление новых управленческих инструментов, создали основу для более гибкой сис-

темы управления. [7] Модель Beyond Budgeting построена на двух блоках принципов, первый из которых: Принципы лидерства: 1) создание управленческого климата, который измеряет успех конкуренцией, а невыполнением внутренних бюджетов; 2) мотивация через преобразование ответственности в четко определенные ценности для предприятия; 3) делегирование ответственности операционным менеджерам, которые могут самостоятельно принимать решения; 4) усиление операционных менеджеров, путем наделения их свободой действия; 5) организация, основанная на клиент-ориентированной команде, которая отвечает за то, чтобы клиенты были удовлетворены и приносили прибыль; 6) создание простых «истин» в организации с помощью открытой и прозрачной информационной системы. Второй блок – Принципы управления: 7) процесс постановки целей основывается на согласовании внешних показателей; 8) процесс мотивации и вознаграждения основывается на успехе команды, по сравнению с конкурентами; 9) стратегическое и тактическое планирование делегируется операционным менеджерам и происходит постоянно; 10) процесс использования ресурсов основывается на прямом и свободном доступе к ресурсам; 11) процесс координации внутренних служб строится согласно правилу использования ресурсов на внутренних рынках; 12) процесс оценки и контроля обеспечивается быстрой и открытой информацией для многоуровневого контроля. [3] Первые шесть принципов Beyond Budgeting служат основой для делегирования ответственности в части оперативного управления, что позволяет быстро учитывать и реагировать на изменяющиеся условия внешней среды и мотивировать лиц, принимающих решения на лучший результат. Следующие шесть принципов поддерживают более адаптивный набор инструментов управления, которые позволяют быть более отзывчивыми к конкурентной среде и к среде потребителей. В России модель Beyond budgeting успешно использует СИБУР. Основная задача бизнес-планирования в СИБУР заключается в создании плана работ для менеджмента по повышению прибыльности бизнеса за вычетом влияния внешней среды. Beyond budgeting приводит к тому, что сквозной консолидированный бюджет по компании преобразуется в финансовый план, значительная часть которого составлена модельным способом и может быть оперативно пересчитана. Итогом этого становится то, компания ежемесячно обновляет и оптимизирует план производства и реализации в зависимости от текущей рыночной ситуации. Процедуры финансирования организационных и инвестиционных проектов работают внутри планового периода, а не раз в году. Руководство получает возможность мотивировать сотрудников через показатели, отражающиеся на стоимости компании, а не только связанные с бюджетом. Компания знает свои прогнозные экономические показатели в следующих горизонтах: месяц, год, и пять лет с регулярными ежемесячными или ежеквартальными обновлениями. Широкое и повсеместное безбюджетное управление – это возможное будущее и России, но на сегодняшний момент мало компаний, которые в состоянии осуществить подобный проект.

Возможен временный шаг, представляющий собой эволюционный подход – Better Budgeting (или улучшенное бюджетирование), также разработанный международной организацией Beyond Budgeting Round Table. Его целями являются более эффективные процессы контроллинга, ускорение процессов планирования в рамках существующей системы бюджетирования, а также переход к «скользящим» процессам в противовес единовременной акции по составлению бюджета, которую почти все предприятия претерпевают раз в год. Для реализации модели Better Budgeting принимаются во внимание основные аспекты: сокращение степени детализации планирования; непрерывное скользящее прогнозирование; скользящее стратегическое планирование, позволяющее вносить корректировки по окончании определенного временного периода; включение нефинансовых критериев качества работы в оперативный план; возможность выбора решения в рамках бизнес-системы предприятия между краткосрочными целями, ориентированными на получение прибыли, и долгосрочными целями, ориентированными на инновационные технологии; с одной стороны, доведение

четких целей «сверху-вниз», с другой – децентрализованный характер текущего планирования; использование информационных систем планирования и управления эффективностью. [5]

Подводя итог всему вышесказанному, отмечу, что развитые страны накопили значительный теоретический и практический опыт финансового планирования. На данном этапе в России, методика финансового планирования во многом схожа с американской и японской, но имеются и существенные отличия. Дальнейшее перенимание опыта развитых стран в сфере финансового планирования, продолжится, однако, на мой взгляд, не следует просто копировать чужие методы, необходимо учитывать отечественный позитивный опыт в данной сфере, особенности современных условий хозяйствования, а также современную организацию бизнеса в России.

Список литературы:

- [1] Гольдштейн Г. Я. Основы менеджмента: Учебник (электронная версия) www.aup.ru
- [2] Сафаров А. Управление без бюджета // Финансовый директор. – 2013.
- [3] Управление исполнением без бюджетов и фиксированных требований. Объяснение Beyond budgeting (вне бюджетирования) Fraser, Hope и Bunce / www.12manage.com
- [4] Юрген Даум Новые методы и инструменты управления предприятием / www.juergendaum.com
- [5] Статья Практика финансового планирования в России и за рубежом.
- [6] Иванова М.М. ФГБОУ ВПО «МГУТУ им. К.Г. Разумовского», ИТЛП, г. Москва)
- [7] Модель Beyond Budgeting как альтернатива традиционному бюджетированию.

Р.И. Чернева
ФБОУ ВПО «ВГАВТ»

СОЦИАЛЬНАЯ ПОЛИТИКА И ОБЕСПЕЧЕНИЕ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ МАКРОЭКОНОМИКИ

Согласно Конституции Российская Федерация – социальное государство. Основной целью такого государства является обеспечение гарантии права на защиту от нищеты и социального отторжения. Система управления социально-экономическими отношениями предусматривает соблюдение общественной справедливости, недопущения снижения уровня жизни и чрезмерной дифференциации в доходах различных социальных групп населения. В системе внутренней государственной политики особое место занимает социальная политика, основным содержанием которой является регулирование всего комплекса социальных процессов и отношений между людьми в обществе.

Современные модели социальной политики в развитых странах строятся с учетом современных мировых тенденций. Глобализация, осложнение демографической обстановки, ставшие регулярными экономические кризисы, углубление социальной дифференциации и бедности наложили отпечаток на социальную политику каждого государства. Усилилось участие государства в воспроизводственных процессах, что проявляется в применении высоких налоговых ставок и социальных взносов. Так, доля социальных взносов в ВВП стран ЕС, составляет порядка 20%, на налоги приходится около 30%. Все эти обстоятельства свидетельствуют о необходимости глубокого и разнонаправленного воздействия на экономику.

Конституции ряда стран учли данные изменения, узаконив модель государства высокого качества жизни или модель «социального государства», «государства всеобщего благосостояния». Основными характеристиками данной модели являются: высокие расходы на заработную плату (40–60% ВВП), развитая система социального страхования,