

Д.Р. Минханова, С.Б. Сулоева

СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К БЮДЖЕТИРОВАНИЮ ЭЛЕКТРОСЕТЕВЫХ КОМПАНИЙ

D.R. Minhanova, S.B. Suloeva

MODERN APPROACHES TO BUDGETING OF AN ELECTRIC GRID COMPANY

Рассмотрены теории и концепции финансового менеджмента, положенные в основу бюджетирования электросетевой компании, а также формирование финансовой и бюджетной структуры электросетевой компании. Предложены показатели, закрепленные за центрами финансовой ответственности электросетевой компании.

БЮДЖЕТИРОВАНИЕ; БЮДЖЕТИРОВАНИЕ ЭЛЕКТРОСЕТЕВОЙ КОМПАНИИ В УСЛОВИЯХ РАВ-РЕГУЛИРОВАНИЯ; ФИНАНСОВАЯ СТРУКТУРА; БЮДЖЕТНАЯ СТРУКТУРА; КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ.

The article describes the theory and concepts of financial management, budgeting of an underlying grid company, discusses the formation of the financial and budgetary structure of the power grid, proposes indicators assigned to the CFD grid company. Budgeting is one of the main tools of management of the company, which has been actively used by companies as a financial planning and control technology. Application of budgeting allows managers to monitor the status of cases in all the divisions of the company, to interact and to adjust their actions to overall strategic objectives. Budgeting provides an opportunity to evaluate possible options in adverse situations in advance and, consequently, take the necessary measures in due time.

BUDGETING; ELECTRIC GRID COMPANY; BUDGETING IN THE RAB-REGULATION; FINANCIAL STRUCTURE; BUDGET STRUCTURE; KEY PERFORMANCE INDICATORS.

Введение. Бюджетирование – один из основных инструментов управления компанией, который давно и активно используется компаниями как технология финансового планирования и контроля. Применение бюджетирования позволяет руководителям отслеживать состояние дел во всех подразделениях компании, обеспечивать их взаимодействие и подчинять их действия общей стратегической цели. Бюджетирование предоставляет возможность заранее просчитать вероятные варианты в неблагоприятных ситуациях, а соответственно, заранее принять необходимые меры [1, 24].

В то же время традиционное бюджетирование в последние годы все чаще подвергается критике. Основной проблемой традиционного подхода является отсутствие четкой связи между стратегическим управлением и бюджетным планированием и контролем.

В настоящее время в свете новых условий функционирования электросетевых компа-

ний и их перехода на РАВ-регулирование (метод тарифного регулирования на основе возвратности инвестированного капитала) становится актуальным совершенствование системы бюджетирования этих компаний.

Методика и результаты исследования. Сегодня процесс бюджетирования электросетевых компаний сводится к организации системы бизнес-планирования на предприятии [5].

Формирование бизнес-плана начинается с доведения головной компанией ключевых показателей эффективности (КПЭ), а также тарифных ориентиров до филиалов (электросетевых компаний). Основные КПЭ для электросетевых компаний – величины полезного отпуска, потерь электроэнергии и прибыли до налогообложения. Обеспечение выполнения бюджетного задания по минимальному размеру прибыли до налогообложения является обязательным условием формирования бизнес-плана электросетевых компаний.

Таблица 1

Теории и концепции финансового менеджмента, положенные в основу бюджетирования электросетевой компании

Теории и концепции финансового менеджмента	Применение теорий и концепций финансового менеджмента в бюджетировании электросетевой компании
Управление по результатам	Формулировка целей и задач. Определение и отбор показателей оценки результатов деятельности электросетевой компании, характеризующих количественные или качественные параметры выполнения поставленных задач. Оценка результатов деятельности электросетевой компании по следующим критериям: валовая выручка, норма доходности на вложенный капитал. Принятие обоснованных решений по объемам финансирования деятельности электросетевой компании
Временная стоимость денег и модель «Дисконтированный денежный поток DCF»	Применяется для определения стоимости средств, привлеченных в электросетевую компанию, и доходности источников средств, направляемых на основные виды деятельности электросетевой компании
Структура и стоимость капитала	Участвует в формировании пропорций привлеченного капитала
Доходность и риск	Участвует в оценке доходности электросетевой компании

Нами выделен ряд недостатков существующей системы бюджетирования электросетевых компаний:

- 1) сведение процесса бюджетирования к бизнес-планированию;
- 2) сложность существующей системы бюджетирования в целом;
- 3) типовые формы бюджетов, не учитывающие специфики электросетевой компании в условиях перехода на RAB-регулирование (например, переход от краткосрочного к средне- и долгосрочному планированию);
- 4) отсутствие четкого деления электросетевой компании по центрам финансовой ответственности;
- 5) отсутствие ключевых бюджетных показателей, за которые отвечают ЦФО;
- 6) отсутствие методик оценки эффективности финансового менеджмента электросетевых компаний;
- 7) формальный подход работников к бюджетированию.

Совершенствование бюджетирования с применением концепций финансового менеджмента позволяет повысить качество процессов анализа, планирования и контроля результатов деятельности электросетевых компаний [2]. Теории и концепции финансового менеджмента, положенные в основу бюджетирования электросетевой компании, представлены в табл. 1.

Среди важнейших этапов постановки системы бюджетирования следует выделить формирование финансовой и бюджетной структур электросетевой компании [3].

Сформированная финансовая структура позволяет вести внутреннюю учетную политику, отслеживать движение ресурсов внутри электросетевой компании и оценивать эффективность деятельности компании в целом и ее составных частей [4].

Финансовая структура электросетевого предприятия – это экономический механизм делегирования полномочий и наделения ответственностью подразделений электросетевого предприятия за конечные финансовые результаты деятельности. Финансовая структура представляет собой иерархическую систему центров финансовой ответственности, определяющую участие подразделений в формировании конечного финансового результата деятельности.

Финансовая структура электросетевого предприятия в целом основана на организационной структуре.

Центр финансовой ответственности (ЦФО) – структурное подразделение или группа подразделений электросетевого предприятия, наделенное в производственных целях ответственностью и полномочиями планировать, исполнять и отчитываться за финансово-экономические результаты своей деятельности. Финан-

сово-экономические показатели деятельности ЦФО являются составной частью финансово-экономических показателей деятельности вышестоящего ЦФО и предприятия в целом.

Центр финансовой ответственности реализует свои полномочия планировать, исполнять и отчитываться за финансово-экономические результаты своей деятельности в системе бюджетов.

Электросетевое предприятие и отдельные ЦФО в его составе несут ответственность за следующие основные финансово-экономические показатели деятельности:

- имущество и источники средств;
- распределение чистой прибыли;
- маргинальная прибыль отдельных подразделений;
- доходы и поступления денежных средств;
- расходы и выплаты денежных средств.

В зависимости от контролируемых показателей деятельности каждому ЦФО присваивается его тип. Различают следующие типы ЦФО (табл. 2).

Итак, формирование финансовой структуры электросетевой компании начинается с деления центров финансовой ответственности (ЦФО), определения ответственных по каждому ЦФО и показателей, которые будут за ними закреплены [1].

Пример финансовой структуры электросетевой компании представлен в табл. 3.

Целью разработки бюджетной структуры является планирование, учет и контроль результатов деятельности электросетевой компании.

Бюджетная структура – структурированная экономико-математическая модель деятельности электросетевого предприятия,

позволяющая на этапе планирования определить и зафиксировать в форме утвержденного бюджета целевые показатели деятельности всего предприятия и каждого ЦФО на предстоящий период, а также учесть результаты исполнения бюджетов в аналитических разрезах и ракурсах, существенных для принятия управленческих решений.

Бюджетная структура представляет собой сбалансированную систему бюджетов, связанных между собой финансовой логикой, каждый из которых группирует плановые и фактические показатели деятельности электросетевого предприятия и ЦФО по соответствующим бюджетным классификаторам.

Бюджет в широком определении представляет собой упорядоченный по бюджетным классификаторам информационный массив плановых или фактических бюджетных показателей, отражающий финансово-экономическое состояние электросетевого предприятия во всех существенных для управления аспектах.

Бюджет в узком определении – документальная форма представления бюджетных показателей на бумажном носителе в целях его: утверждения и исполнения (плановая форма); контроля, учета и анализа результатов его исполнения (отчетная форма). Содержит в установленном формате плановые или фактические показатели деятельности электросетевого предприятия и ЦФО на соответствующий период, сгруппированные в разрезе бюджетных классификаторов, позволяет методом управления по отклонениям решать финансово-экономические задачи.

Таблица 2

Классификация типов ЦФО по контролируемым показателям

Показатель	Типы ЦФО				
	Центр инвестиций (ЦИ)	Центр прибыли (ЦП)	Центр маргинальной прибыли (ЦМП)	Центр доходов (ЦД)	Центр затрат (ЦЗ)
Имущество и источники средств электросетевой компании	+				
Финансовый результат электросетевой компании		+			
Маргинальная прибыль (убыток)			+		
Доходы и поступления				+	
Расходы и выплаты					+

Таблица 3

Финансовая структура электросетевой компании

Группа аналитических центров	Наименование аналитического центра	Подразделение ГД, выполняющее функции АЦ	ЦО «Генеральная дирекция»	ЦО «Филиалы»		
Доходы	Доходы от реализации электрической энергии	Управление реализации	×	×		
	Доходы от оказания услуг по обслуживанию, ремонту и эксплуатации сданного в аренду оборудования;	Управление реализации	×	×		
	Доходы от реализации прочего имущества	Управление корпоративной политики	×	×		
	Доходы от сдачи имущества в аренду	Управление корпоративной политики	×	×		
	Доходы от оказания слуг связи	Управление ИТ	×	×		
	Доходы от реализации сверхнормативных остатков МТР, неликвидных остатков МТР	Заместитель генерального директора по ГЭС (служба обеспечения)	×	×		
	Доходы от краткосрочных финансовых вложений	Казначейство	×	×		
	Прочие доходы (91 счет за исключением доходов от реализации имущества и доходов от сдачи имущества в аренду)	Заместитель генерального директора по ГЭС (служба обеспечения)	×	×		
Затраты	Процессы	Ремонты, осуществляемые хозяйственным способом	Управление производством	×		
		Ремонты, осуществляемые подрядным способом	Управление производством	×		
		Закупка МТР на ремонты	Управление производством	×	×	
		Обслуживающие производства	Заместитель генерального директора по ГЭС (служба обеспечения)	×	×	
		Содержание и эксплуатация зданий и сооружений	Заместитель генерального директора по ГЭС (служба обеспечения)	×	×	
		ИТ	Управление ИТ	×	×	
		Эксплуатация прочего оборудования общехозяйственного назначения	Заместитель генерального директора по ГЭС (служба обеспечения)	×	×	
		Работа с персоналом	Дирекция по организационному развитию и управлению персоналом	×	×	
		Маркетинг	Коммерческая дирекция	×	×	
		Общее руководство	Управление корпоративной политики	×	×	
	Элементы затрат	Затраты на персонал	Управление персоналом	×	×	
		Налоги	Бухгалтерия	×	×	
		Топливо	Заместитель генерального директора по ГЭС (служба обеспечения)	×	×	
		Коммунальные услуги	Заместитель генерального директора по ГЭС (служба обеспечения)	×	×	
		Услуги сторонних организаций по подготовке и переподготовке кадров	Управление персоналом	×	×	
		Участие в выставках	Помощник генерального директора по связям с общественностью	×	×	
		Услуги по обеспечению режима безопасности	Заместитель генерального директора по ГЭС (служба обеспечения)	×	×	
		Прочие затраты (91-й счет)	Мобилизационная подготовка	Заместитель генерального директора по ГЭС (служба обеспечения)	×	×
			Гражданская оборона	Заместитель генерального директора по ГЭС (служба обеспечения)	×	×
			Прочие	Заместитель генерального директора по ГЭС (служба обеспечения)	×	×



Перечень функциональных бюджетов

Формирование бюджетной структуры электросетевого предприятия осуществляется по следующим направлениям:

- по функциональным направлениям (функциональные бюджеты);
- по экономическому содержанию включаемых в них показателей (финансовые бюджеты);
- по бюджетным классификаторам.

Функциональный бюджет – бюджет, включающий в себя показатели деятельности электросетевого предприятия и ЦФО по заданному функциональному направлению деятельности. Перечень функциональных бюджетов определяется перечнем функциональных видов деятельности.

Система бюджетного управления электросетевой компании может включать в себя следующие функциональные бюджеты (см. схему).

Функциональный бюджет верхнего уровня группирует показатели функциональных бюджетов нижнего уровня.

Функциональные бюджеты по передаче электрической энергии (управление сетью, инвестиционная деятельность по объектам ЕНЭС, техническое обслуживание и ремонт объектов ЕНЭС, обеспечение систем управления и связи объектов ЕНЭС) и по технологическому присоединению являются функциональными бюджетами прямых расходов, так как и доходы и расходы, включаемые в них:

- непосредственно связаны с выполнением основных производственных функций;
- определяются натуральными объемами ремонтно-эксплуатационного и информационного обслуживания (как в форме условного объема электрических сетей, так и в форме номенклатуры выполняемых работ).

Функциональные бюджеты общехозяйственной и административно-управленческой деятельности являются функциональными бюджетами накладных расходов, так как показатели, включаемые в них, не зависят от натуральных объемов ремонтно-эксплуата-

ционного и информационного обслуживания, а определяются принятой системой управления, потребностями по обеспечению производственной деятельности.

Финансовый бюджет – бюджет, включающий в себя однородные экономические показатели деятельности, решающие одну из задач бюджетного и финансово-экономического управления деятельностью электросетевой компании и ЦФО.

Для решения каждой финансово-экономической задачи показатели каждой группы объединяются в соответствующий финансовый бюджет:

- бюджет закупок;
- бюджеты доходов и расходов;
- бюджет движения денежных средств.

В целях управления всеми финансово-экономическими показателями деятельности электросетевой компании по каждому функциональному направлению каждый функциональный бюджет состоит из соответствующих финансовых бюджетов.

В зависимости от назначения функционального вида деятельности в состав функциональных бюджетов могут включаться только отдельные финансовые бюджеты.

Операционный бюджет – бюджет конкретного центра финансовой ответственности по всем функциональным направлениям и всем финансовым бюджетам.

Операционный бюджет составляется только по конкретному центру финансовой ответственности в целях определения для него плановых показателей по всем направлениям деятельности и в разрезе всех бюджетных классификаторов, а также анализа результатов исполнения бюджета конкретного ЦФО.

Бюджетный классификатор представляет собой систему группировки плановых и фактических показателей деятельности электросетевого предприятия и ЦФО по существенным для принятия управленческих решений критериям:

- по ответственным за планирование и исполнение бюджета (ЦФО);
- по видам получаемых и расходуемых экономических ресурсов (статьи);
- по видам объектов, в отношении которых осуществляется та или иная деятельность (места возникновения затрат);
- по целям и задачам (проекты и целевые программы);
- по номенклатуре оказываемых услуг (виды ремонтных работ, работ по поддержке систем управления и связи, автотранспортных услуг).

В целях обеспечения планирования, учета результатов и анализа результатов исполнения бюджетов по различным критериям управления показатели каждого бюджета группируются в разрезе следующих бюджетных классификаторов (табл. 4).

Таблица 4

Бюджетные классификаторы и их назначение

Бюджетный классификатор	Назначение классификатора
Классификатор ЦФО	Определение вклада каждого ЦФО в конечный результат деятельности электросетевой компании
Классификатор функциональных бюджетов (видов деятельности)	Определение пропорций финансирования деятельности электросетевой компании и конкретных ЦФО по функциональным направлениям деятельности
Классификаторы статей БДР (для БДР) или статей БДДС (для БДДС и бюджета закупок)	Определение видов получаемых и расходуемых экономических ресурсов (элементов доходов и элементов затрат)
Классификатор мест возникновения затрат	Определение пропорций финансирования деятельности электросетевой компании по прямым и накладным расходам по отношению к объектам ЕНЭС (прямые расходы), организационным подразделениям (накладные расходы)
Классификатор проектов	Определение пропорций финансирования деятельности электросетевого предприятия по конкретным проектам, целям, задачам
Классификатор видов работ по ТоиР	Группировка доходов и расходов в разрезе видов ремонтно-эксплуатационных работ в целях недопущения убытков по каждой из них

Таблица 5

Показатели, закрепленные за центрами финансовой ответственности электросетевой компании

Центры финансовой ответственности	Показатели	Ответственное лицо
Центр выручки	Валовая выручка	Заместитель директора по реализации услуг
Центр затрат	Величина себестоимости, материалоотдача, производительность труда, затраты на 1 р. реализованной продукции (услуг)	Заместитель директора по техническим вопросам
Центр инвестиций, центр прибыли, центр маржинальной прибыли, центр доходов, центр затрат	Отклонения фактических показателей от плановых, коэффициенты ликвидности, финансовой устойчивости, деловой активности	Заместитель директора по экономике и финансам
Центр прибыли (или центр инвестиций)	Норма доходности на вложенный капитал, рентабельность продаж (ROS)	Директор электросетевой компании

На наш взгляд, процесс формирования финансовой и бюджетной структур завершается определением показателей, за которые отвечает каждое ЦФО. Это позволит распределять ответственность подразделений за реализацию инвестиционной стратегии головной электросетевой компании и принимать обоснованные управленческие решения.

В табл. 5 приведены предложенные нами показатели, закрепленные за каждым ЦФО.

Выводы. Совершенствование системы бюджетирования электросетевой компании позволит:

- распределить ответственность за достижение результатов деятельности электросетевой компании;
- разработать действенную систему мотивации сотрудников;
- повысить эффективность и обоснованность принятия управленческих решений;
- оценить эффективность деятельности электросетевой компании в целом и по подразделениям;

– обеспечить прозрачность движения денежных средств, их эффективное распределение и использование с целью получения гарантированного возврата вложенных средств и ожидаемого уровня доходов, что повысит инвестиционную привлекательность отрасли [8].

Совершенствуя свою систему управления, электросетевые компании могут достигнуть не локальных, интересных только для отдельной компании результатов, а получить опыт, который был бы полезен многим российским организациям, в том числе, на наш взгляд, и правительству страны. Пока еще в России очень мало практики полноценной связи стратегических установок развития с технологиями оперативного управления (бюджетирования в том числе), и подобные новаторские идеи, если они будут, все-таки, успешно реализованы, – это серьезная заявка на становление полноценной и эффективной культуры финансового управления.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Балабанова Н.В. К вопросу о формировании системы бюджетирования на предприятии // Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение к журналу. 2010. Вып. 3.
2. Бланк И.А. Основы финансового менеджмента. М.: Ника-Центр, 1999. 592 с.
3. Кучеренко А.И. Бюджетирование как метод финансового планирования деятельности организации // Справочник экономиста. 2010. № 3. С. 23–26.
4. Кочнев А., Ступакова М. Идеальный бюджет // Финансовый директор. 2007. № 12. С. 33–39.
5. Макарова А.В. Методологические вопросы бюджетирования сетевых компаний // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд: матер. XII Междунар. науч.-практ. конф., 31 декабря 2011 г.
6. Макарова А.В. Управление средствами региональных государственных фондов поддержки малого предпринимательства: дис. ... канд. экон. наук. Иваново, 2009.

7. **Сертаков А., Сертаков К.** От периодического к скользящему бюджетированию // Финансовый директор. 2009. № 8. С. 12–15.

8. URL: <http://www.mrsk-cp.ru>

9. URL: <http://www.fstrf.ru>

10. URL: <http://www.fsk-ees.ru>

REFERENCES

1. **Balabanov N.V.** On the formation of the budgeting system in the enterprise. *Modern high technologies. Regional Supplement to magazine*, 2010, is. 3. (rus)

2. **Blank I.A.**, Fundamentals of Financial Management. Moscow, Nick Center, 1999. 592 p. (rus)

3. **Kucherenko A.I.** Budgeting as a method of financial planning organizations. *Directory economist*, 2010, no. 3, pp. 23–26. (rus)

4. **Kotschnew A., Stupakova M.** Ideal Budget. *Chief Financial Officer*, 2007, no. 12, pp. 33–39 (rus)

5. **Makarova A.V.** Methodological issues of budgeting

network. *Current Trends in Economics and Management: A new look* : Materials XII Mezhdunrodnoy scientific conference December 31, 2011. (rus)

6. **Makarova A.V.** Regional funds management of public funds to support small business : dis. ... kand. ekon. Nauk. Ivanovo, 2009. (rus)

7. **Sertakov A., Sertakov K.** From periodic to a rolling budgeting. *CFO*, 2009, no. 8, pp. 12–15. (rus)

8. URL: <http://www.mrsk-cp.ru> (rus)

9. URL: <http://www.fstrf.ru> (rus)

10. URL: <http://www.fsk-ees.ru> (rus)

МИНХАНОВА Динара Раисовна – аспирант кафедры «Экономика и менеджмент в машиностроении» Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. 195251, ул. Политехническая, д. 29, Санкт-Петербург, Россия.

MINKHANOVA Dinara R. – St. Petersburg State Polytechnical University. 195251. Politechnicheskaya str. 29. St. Petersburg. Russia.

СУЛОЕВА Светлана Борисовна – профессор кафедры «Экономика и менеджмент в машиностроении» Санкт-Петербургского государственного политехнического университета, доктор экономических наук. 195251, ул. Политехническая, д. 29, Санкт-Петербург, Россия.

SULOIEVA Svetlana B. – St. Petersburg State Polytechnical University. 195251. Politechnicheskaya str. 29. St. Petersburg. Russia.
