

**М. С. Погребинский**

*Финансовый директор*

*ООО «Иркутский центр правовых исследований»*

## **СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СИСТЕМЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ**

**Аннотация.** Постановка системы бюджетирования для компаний не является самоцелью. Через управление бюджетами собственники и менеджеры контролируют достижение определенных стратегических показателей, анализируют динамику бизнеса. Для разного уровня компаний объем и значимость показателей отличается, однако для оценки эффективности управления капиталом часто применяются такие показатели, как экономическая добавленная стоимость (EVA), рыночная добавленная стоимость (MVA), акционерная добавленная стоимость (SVA).

**Ключевые слова:** бюджетирование, экономическая добавленная стоимость (EVA), рыночная добавленная стоимость (MVA), акционерная добавленная стоимость (SVA).

EVA – авторская разработка компании Stern&Stewart [2], показатель, позволяющий оценить процесс создания стоимости компании, реальную экономическую прибыль, которую получают собственники компании после вычета всех расходов, в том числе уплаты налогов. Его составные элементы – чистая операционная прибыль за вычетом налогов (NOPAT), полная стоимость капитала, определяемая через средневзвешенную стоимость капитала (WACC) и оценку инвестированного в компанию капитала. Положительное изменение EVA может быть вызвано сокращением расходов (что является одним из результатов внедрения управления расходами в рамках бюджетирования), качествен-

ным управлением активами, структурой капитала, задолженностью и инвестициями (что также может быть результатом постановки бюджетного управления). Для компаний малого бизнеса этот показатель может быть использован как контрольный, позволяющий оценить реальную эффективность деятельности менеджеров.

Рыночная добавленная стоимость – MVA – оценивает дисконтированную стоимость инвестиций в компанию, позволяя рассматривать ее как сложный инвестиционный проект (действительно, для собственника бизнеса, вкладывающего активы и денежные средства, результативность деятельности компании можно рассматривать как результат инвестиционного проекта). Составные элементы MVA – рыночная капитализация компании, рыночная стоимость долга и совокупные инвестиции. Использование рыночной добавленной стоимости позволит оценить стоимость, созданную компанией с использованием привлеченного капитала, и отражает ожидания собственников по развитию бизнеса. Ряд авторов рассматривают рыночную добавленную стоимость как совокупность дисконтированных экономических добавленных стоимостей, оценивая EVA как показатель деятельности за период времени, а MVA как интегрированный показатель.

Акционерная добавленная стоимость – SVA – предложенный А. Раппопортом [1] показатель оценки приращения акционерного капитала, состоящий из оценочной стоимости капитала до и после реализации каких-то действий (условно можно оценить его как разницу между притоком и расходом капитала). Он так же предполагает дисконтирование денежных потоков и терминальной стоимости капитала по ставке WACC.

На уровне малого бизнеса бюджетные формы часто настраивают под формы бухгалтерской отчетности, что упрощает отражение фактических результатов исполнения бюджетов. Однако использование данных бухгалтерской отчетности для оценки показателей развития бизнеса не представляется возможным по ряду причин:

- использование в компаниях малого бизнеса специальных налоговых режимов, предполагающих ведение упрощенных бухгалтерских форм;
- недостоверность бухгалтерской информации при применении механизмов минимизации налогов;
- наличие внутренних операций в группах компаний, что влечет искажение отчетности;
- отсутствие в стандартизированной отчетности необходимых для расчета показателей разделов.

Таким образом, управление по стратегическим показателям эффективности деятельности компании предполагает постановку специ-

фической системы бюджетирования, ориентированной на стратегическое управление. Такая модель должна строиться в несколько этапов:

1. Определение стратегических приоритетов развития компании.
2. Разработка системы целевых показателей эффективности деятельности компании.
3. Построение системы бюджетных форм и отчетности.
4. Ограничение предельных значений целевых показателей.
5. Расчет плановых показателей деятельности на стратегический и операционный период.
6. Регламентация бюджетного процесса.
7. Распределение ответственности за реализацию бюджетного процесса.

Следовательно, контроль и анализ оценочных показателей деятельности компании требует внедрения специализированных инструментов бюджетирования, позволяющих, прежде всего, определить и оптимизировать средневзвешенную стоимость капитала, оценить предстоящие денежные потоки и состояние активов, прогнозировать объем задолженности. Таким образом, происходит трансформация системы бюджетирования от инструмента управления операционной эффективностью бизнеса к механизму стратегического управления.

### **Список литературы**

1. Rappoport A. Creating Shareholder Value: The New Standard for Business Performance. – Simon & Schuster, 1998.
2. URL: [www.sternstewart.com](http://www.sternstewart.com).