

ПРОБЛЕМЫ ОРГАНИЗАЦИИ ЭФФЕКТИВНОГО БЮДЖЕТИРОВАНИЯ В РАМКАХ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА

Н.В. Наумова, Е.Л. Пархоменко

*ГОУ ВПО «Тамбовский государственный технический университет»,
г. Тамбов*

Ключевые слова и фразы: автоматизация; бюджет; бюджетирование; бюджетный процесс; методика; мотивация; управленческий учет; эффективность.

Аннотация: Основное внимание уделяется инфраструктуре системы бюджетирования в рамках управленческого учета. При этом подробно рассматриваются причины неэффективности бюджетирования на большинстве российских предприятий. Даются рекомендации устранения недостатков по каждому из компонентов системы бюджетирования.

Разработка регулярных производственных и финансовых бюджетов является важнейшей составляющей плано-аналитической работы предприятий всех без исключения отраслей экономики. Бюджетирование способствует уменьшению нерационального использования средств благодаря своевременному планированию хозяйственных операций, товарно-материальных и финансовых потоков и контролю за их реальным осуществлением.

Однако бюджетное планирование до сих пор остается слабым местом в системе управления на большинстве предприятий промышленности, торговли, банковской сферы, страхования. Причин тому множество, основные мы определим в данной статье.

Прежде всего, что же такое бюджет? Бюджет – это насыщенный количественными показателями документ, в соответствии с которым предприятие ведет свою хозяйственную деятельность. А бюджетирование представляет собой процесс составления и реализации данного документа в практической деятельности компании. Бюджетный процесс не ограничивается лишь стадией составления сводного бюджета. Выделяют следующие стадии бюджетного процесса:

- план-факт анализ исполнения бюджета прошлого периода (0-я подготовительная стадия);
- составление сводного бюджета отчетного периода (1-я стадия);
- контроль исполнения бюджета отчетного периода (2-я стадия);
- план-факт анализ исполнения бюджета отчетного периода (3-я стадия);
- составление сводного бюджета следующего периода (1-я стадия).

Для внедрения в практику предприятий системы бюджетирования необходим ряд обязательных условий, без которых эта система попросту не сможет работать.

Во-первых, предприятие должно располагать соответствующей методологической и методической базой разработки, контроля и анализа исполнения сводного бюджета, а работники управленческих служб должны быть достаточно квалифицированными, чтобы уметь применять эту методологию на практике. Методическая и методологическая база составления, контроля и анализа исполнения сводного бюджета составляет аналитический блок бюджетного процесса.

Во-вторых, для того, чтобы разрабатывать бюджет, контролировать и анализировать его исполнение, нужна соответствующая количественная информация о деятельности предприятия, достаточная для того, чтобы представить себе его реальное финансовое состояние, движение товарно-материальных и финансовых потоков, основные хозяйственные операции. Следовательно, на предприятии должна существовать система управленческого учета, регистрирующая факты хозяйственной деятельности, необходимые для обеспечения процесса составления, контроля и анализа сводного бюджета. Система управленческого учета на предприятии составляет основу учетного блока бюджетного процесса.

В-третьих, бюджетный процесс всегда реализуется через соответствующую организационную структуру и систему управления, существующие на предприятии.

Организационная структура включает в себя:

- количество и функции служб аппарата управления, в чьи обязанности входит разработка, контроль и анализ бюджета предприятия;
- совокупность структурных подразделений, являющихся объектами бюджетирования, то есть теми центрами ответственности, которым назначается бюджетный план и которые ответственны за его исполнение.

Система управления бюджетированием может быть определена как регламент взаимодействия служб аппарата управления и структурных подразделений, закрепляющий в соответствующих внутренних нормативных актах и инструкциях обязанности каждого подразделения на каждой стадии бюджетного процесса. Так как бюджетный процесс является непрерывным и повторяющимся (регулярным), точно так же регулярно, в соответствующие сроки в аппарат управления из структурных подразделений должна поступать учетная информация, необходимая для его обеспечения.

С другой стороны, структурные подразделения должны своевременно получать из аппарата управления бюджетное задание и коррективы, вносимые в него в течение бюджетного периода. Следовательно, важнейшей составляющей регламента бюджетного процесса является внутренний документооборот – совокупность регулярных, закреплённых в соответствующих внутренних нормативных актах и инструкциях, информационных потоков подразделений предприятия в процессе разработки, контроля и анализа исполнения сводного бюджета.

Организационная структура и система управления составляют организационный блок бюджетного процесса.

В-четвертых, на средних и крупных предприятиях процесс разработки, контроля и анализа исполнения бюджета предполагает регистрацию и обработку больших массивов информации, что затруднительно сделать вручную. В бюджетном процессе уровень оперативности и качества учетно-аналитической работы существенно повышается, а количество ошибок сокращается при использовании программно-технических средств (компьютерной базы и программного обеспечения). Программно-технические средства, используемые структурами предприятия, задействованными в бюджетном процессе, составляют программно-технический блок системы бюджетирования.

Все четыре компонента бюджетного процесса тесно связаны между собой и составляют инфраструктуру системы бюджетирования на предприятии.

Многие предприятия не получают должного эффекта от бюджетного процесса, поскольку инфраструктура системы бюджетирования зачастую имеет недостатки.

В частности, одной из важных составляющих инфраструктуры бюджетирования является наличие действенных методик планирования. Универсальных рекомендаций по составлению таких методик не существует: часто эвристические алгоритмы планирования показывают более точные результаты, чем классические. Однако можно выделить несколько типовых проблем.

Первая проблема – это отсутствие самих методик. Даже если самой финансовой службе будет казаться, что все наименования в документах должны читаться однозначно,

всегда найдется подразделение, которое поймет это по-своему. Можно привести следующий пример: подача заявки. В подавляющем большинстве случаев подразделения по-разному толкуют графы: какое-то укажет потребность для обеспечения производства, какое-то – план поступлений, а какое-то – план платежей. Соответственно, уже на этапе агрегирования произойдут значительные искажения.

Вторая проблема – это внутренние недостатки методик, связанные с их неотражением действительности. Наиболее существенные трудности связаны с планированием движения денежных средств: именно здесь часто возникают проблемы, вызванные тем, что не учитываются фактические сложившиеся отношения с контрагентами.

Еще одна проблема, связанная с применением методик планирования – это отсутствие создания резервов, то есть планирование «впритык». Желательно, чтобы резервы существовали у всех центров ответственности.

Для того чтобы понять, насколько адекватны существующие методики планирования реальным потребностям бизнеса, необходимо проанализировать их не только с точки зрения правильного исполнения «арифметических» действий, но и с точки зрения фактических результатов их применения, а также с точки зрения внешней среды.

Говоря о требованиях ко второй составляющей бюджетного процесса – учетной системе, можно выделить следующие:

1. Защита от несанкционированного доступа.
2. Однократный ввод данных, т.е. единая база операций для всех видов учета (бухгалтерского, налогового, управленческого, Международных стандартов финансовой отчетности (МСФО)).

3. Обеспечение необходимой аналитики для следующих целей:

- возможность сопоставления плана и факта;
- возможность разделения постоянных и переменных, прямых и косвенных затрат;
- возможность проведения маржинального анализа;
- возможность осуществления дополнительных процедур внутреннего контроля.

В частности, одной из задач учетной системы является обеспечение достоверности финансовой отчетности предприятия. Можно привести следующий пример, показывающий последствия несоблюдения этого требования.

На крупном предприятии отчетность формировалась регулярно, все данные присутствовали, но вызывали у собственников сомнения. Все чаще возникал вопрос «где деньги?», потому что прибыли много, инвестиций нет, а кассовые разрывы появлялись все чаще. В итоге заказали независимый анализ финансового состояния, благодаря которому отчетность, предоставляемая генеральным директором, была значительно скорректирована. Возможно такая ситуация сложилась ввиду недобросовестности директора, а возможно в силу отсутствия внутреннего контроля на всех этапах формирования отчетности.

Следует отметить, что любую управленческую отчетность желательно приблизить к стандартам МСФО, потому что такая отчетность лучше всего отражает реальную картину.

Типовыми проблемами эргономичности отчетности являются следующие:

- излишне большое количество информации в отчетах;
- снижение информативности из-за агрегации информации;
- отсутствие сравнения с плановыми показателями или показателями предыдущего периода;
- смешение данных «по оплате» и «по отгрузке».

Другим требованием к отчетности является необходимость анализа отклонений. Без предоставления данного анализа принятие решений может быть затруднено.

Также необходимо отметить: в рамках инфраструктуры системы бюджетирования особое внимание следует уделить структуризации, т.е. созданию попроцессной модели деятельности предприятия. Ведь бюджетировать необходимо выходы бизнес-процессов, а конкретнее те из них, которые представляют собой движение материальных и

финансовых потоков. В таком случае, возникает противоречие между существующей организационной структурой и структурой процессов. Варианты разрешения данного противоречия могут быть следующими.

1. «Жесткий вариант» – полное реформирование оргструктуры, включая переподчинение отделов и должностных лиц. Возможные последствия такого решения: сопротивление подчиненных, увольнение ценных сотрудников.

2. «Мягкий вариант» – формирование финансовой структуры на основе организационной, при этом руководители служб, помимо своих функциональных обязанностей, несут ответственность и за выполнение бюджетных планов.

3. «Компромисс» – принятие за основу оргструктуры с последующей ее модификацией для получения структуры финансовой, например, объединение однородных по функциональному признаку подразделений в один ЦФО.

Наиболее частым недостатком организационного блока бюджетирования является отсутствие его связи с системой мотивации. Традиционной является ситуация, что ответственные за достижение конкретных показателей не назначены, и их материальное стимулирование от этих показателей зависит, в лучшем случае, наполовину. Это приводит к тому, что большинству сотрудников безразлично достижение показателей, особенно если они объективно завышены.

Можно привести следующий пример неправильной системы мотивации на предприятии. На предприятии существовала «типовая» система мотивации: цех премировался за экономию бюджетов; менеджеры – за своевременность и правильность решений; топ-менеджеры – за получение прибыли. Однако реально влиять на результаты подразделения не могли – цены на сырье и материалы зависят не от цеха, а от отдела снабжения. И как бы цех не старался, при росте цен на сырье и материалы оказывается, что бюджет превышен. Снабженцы же премировались не за цены на сырье и материалы, а за отсутствие нарушений, например, правил внутреннего распорядка.

Топ-менеджеры тоже не все были довольны: сбытовик увеличил сбыт на 40 % и из-за этого прибыль выросла на 20 %. Все остальные как работали, так и работают. Но премию получают все.

Неэффективность такой системы мотивации выражается в том, что сотрудников премируют и депремируют за те показатели, на которые они не могут оказывать влияния своей деятельностью.

Для построения эффективной системы материального стимулирования на предприятии необходима, на наш взгляд, последовательность в осуществлении определенных основополагающих принципов премирования, основными из которых являются следующие.

Принцип 1. Источником образования премиального фонда предприятия является часть чистой прибыли за бюджетный период. В этой связи распространенная практика российских предприятий, на которых премиальный фонд начисляется и при убытках, подрывает саму основу эффективного премирования.

Принцип 2. Учетным и аналитическим обеспечением формирования и распределения премиального фонда предприятия по итогам бюджетного периода является учет, контроль и анализ деятельности по центрам ответственности.

Система материального стимулирования на предприятии основывается на сопоставлении эффективности деятельности отдельных подразделений и, исходя из этого, на дальнейшем распределении части полученной прибыли. Для этого должна быть разработана система фондообразующих и фондокорректирующих показателей, на основании которых производится распределение премиальных.

Принцип 3. Основой исчисления коэффициентов премирования должны являться благоприятные отклонения от плана по централизованно назначаемым подразделению бюджетным параметрам.

Принцип 4. Выбор показателей и условий премирования обуславливается распределением полномочий между подразделением (работником) и вышестоящим органом на предприятии.

Принцип 5. Работник (подразделение) должен стимулироваться только за те показатели, которые от него зависят. Не зависящие от работника факторы хозяйственной деятельности не должны включаться в базу расчета премиальных.

При разработке четвертого элемента инфраструктуры бюджетного процесса – автоматизированных систем бюджетирования, необходимо обратить внимание на следующие вопросы:

- обучение принципам построения и функционирования системы бюджетного управления будущих пользователей;
- использование одних и тех же управленческих аналитиков для планирования, контроля и анализа деятельности;
- определение ответственности за составление планов их выполнение, учет и регистрацию результатов, а также за последующий анализ;
- четкое описание регламентов взаимодействия подразделений в процессе составления и исполнения бюджетов;
- интеграцию автоматизированной системы бюджетирования с существующей учетно-аналитической системой.

Использование программно-технических средств в бюджетировании дает ряд других важных преимуществ.

1. Возможность создания единого информационного пространства, основанного на стандартизации данных оперативного и бухгалтерского учета, в виде единой базы данных предприятия на основе единой информационной сети.

2. Возможность n-мерной кодификации учетных данных. «Бумажный» документооборот позволяет осуществлять лишь одномерную «традиционную» кодификацию данных в русле разукрупнения рабочего плана синтетических счетов.

3. Возможность создания единой системы оперативного контроля, основанной на использовании единой информационной сети и базы данных и на различных режимах доступа разными пользователями информации в зависимости от уровня в управленческой иерархии.

4. Возможность автоматизации процесса аналитической обработки информации как при стратегическом планировании, так и при оперативном управлении.

Вышеописанные преимущества использования программно-технических средств в бюджетировании в классическом виде достигаются при применении так называемых полнофункциональных программных продуктов (например, таких как R/3, BAAN IV, Oracle Applications), позволяющих полностью автоматизировать технологию составления, мониторинга и план-факт анализа сводного бюджета. Однако внедрение полнофункциональных продуктов является достаточно дорогим, в особенности для средних и мелких компаний. Существуют более дешевые средства компьютеризации меньшей функциональности, наиболее популярными из которых являются «Платинум», «Бипекс», «Скала», «Парус».

Можно сделать вывод, что только при выполнении всех вышеперечисленных условий и устранении недостатков по каждому из компонентов системы бюджетирования, бюджетирование станет удобным и гибким инструментом для планирования и анализа деятельности и принятия управленческих решений.

Список литературы

1. Гаврилова, О. Типичные ошибки процесса бюджетирования / О. Гаврилова // Консультант. – 2005. – № 3. – С. 19–22.
2. Молвинский, А. Какова связь стратегического и бюджетного планирования / А. Молвинский // Генеральный директор. – 2008. – № 11. – С. 11–16.

3. Никитина, Н. Проблемы постановки системы бюджетирования на предприятиях и пути их решения / Н. Никитина // Финансовая газета. – 2006. – № 9. – С. 4–6.
4. Щиборщ, К.В. Бюджетное планирование деятельности промышленного предприятия / К.В. Щиборщ // Аудитор. – 2006. – № 3. – С. 22–3

© Н.В. Наумова, Е.Л. Пархоменко, 2009