

Ошибки в бюджетировании на российских предприятиях и способы их исправления

© 2011 В.В. Жукова

Самарский государственный экономический университет

E-mail: fikr@bk.ru

В статье исследуются основные цели и задачи бюджетирования, а также наиболее существенные ошибки, касающиеся организации бюджетирования в российских компаниях. Предлагаются основные пути исправления ошибок. Рассмотрены функции отдельных подразделений компании, касающиеся организации бюджетирования.

Ключевые слова: финансовое планирование, финансовое прогнозирование, бюджетирование, бюджет, доходы, расходы, финансовая модель, финансовая структура, регламент бюджетирования, бюджетный комитет.

Тема бюджетирования не нова для российских компаний. На многих российских предприятиях присутствуют отдельные элементы бюджетирования, но интегрированной системой бюджетирования мало кто может похвастаться.

Целью данной статьи является рассмотрение типовых ошибок, которые делают руководители и специалисты компаний при внедрении бюджетного управления.

Бюджетирование - процесс планирования и контроля финансово-экономического состояния предприятия с распределением ответственности за результаты работы.

Основные цели бюджетирования представлены ниже:

- 1) получить прогноз финансово-хозяйственного состояния предприятия;
- 2) согласовать плановые финансово-экономические показатели предприятия;
- 3) определить систему ответственности за результаты финансово-хозяйственной деятельности предприятия (распределение финансовых полномочий и ответственности между руководителями компании);
- 4) провести сценарный анализ "Что будет если ...";
- 5) определить систему контроля за результатами финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

Рассмотрим данные цели подробнее применительно к практике ведения бизнеса.

Получив прогноз развития финансово-экономического состояния предприятия, необходимо ответить на следующий вопрос: устраивает ли компанию такое развитие событий? Если да, то цели компании можно установить на том уровне, который соответствует прогнозу. Если нет, то цели компании можно установить на более высоком уровне, но при этом должна быть чет-

кая стратегия достижения данных целей. Цели и стратегия их достижения обязательно должны быть согласованы со всеми основными функциональными блоками предприятия. На практике нужно совмещать подходы сверху вниз и снизу вверх при постановке целей компании.

Зачастую ответственность за финансовые решения превышает полномочия менеджера по принятию таких решений. При внедрении системы бюджетирования необходимо четко следить за тем, чтобы этот принцип соблюдался. Руководители компании должны нести ответственность только за те финансово-экономические результаты, на которые они могут реально влиять.

Переходить к децентрализации финансовых полномочий и ответственности можно, если выполняются следующие условия:

- у руководства компании есть уверенность в том, что децентрализация части функций управления приведет к повышению эффективности предприятия в целом;
- предприятие работает в условиях бездефицитности бюджета.

При построении прогнозов принимаются определенные гипотезы и предположения, которые на практике могут быть не выполнены. Поэтому необходимо сделать варианты расчетов бюджетов предприятия. В таком случае компания лучше подготовится к различным вариантам развития событий. Распространенной практикой вариантных расчетов является построение так называемых оптимистических, пессимистических и наиболее вероятных сценариев.

Часто бюджетирование воспринимают только как финансовое планирование или просто как распределение финансовых ресурсов. Но функции бюджетирования шире. Бюджетирование включает в себя и финансовый контроль. После того как был утвержден бюджет и завершился

плановый период, необходимо собрать фактическую информацию об исполнении бюджетов. В случае, если будут выявлены существенные отклонения факта от плана важных финансово-экономических показателей, следует провести анализ и выявить причины таких отклонений. Выявленные причины должны быть учтены в будущем при составлении бюджетов на следующий период. Результаты контроля используются также для мотивации подразделений предприятия.

Ниже рассмотрены наиболее распространенные ошибки, которые делают компании, внедряя у себя систему бюджетного управления. Представленная информация - обобщение опыта российских компаний, использующих технологию бюджетирования.

Первой ошибкой является принятие дефицитного бюджета движения денежных средств (БДДС). Дефицитный бюджет невыполним, а значит, и не реальны функциональные бюджеты и функциональные планы, на основе которых составлены данные бюджеты.

Для устранения дефицита бюджета можно использовать следующие действия: пересмотр финансовых потоков, пересмотр производственной программы, взятие кредита.

Второй ошибкой является мнение, что бюджетирование - это функция только финансово-экономических подразделений. Есть два принципа, которые должны закладываться в построение эффективной системы планирования и контроля: планирование должно быть децентрализованным; контроль должен быть централизованным.

В бюджетировании принимают участие практически все подразделения предприятия, финансовая служба выступает в роли координатора данного процесса, а также выполняет функции, связанные с консолидацией бюджетов, подготовкой фактической информации, проведением план-фактного анализа исполнения бюджетов (см. таблицу).

Известны случаи, когда ответственные за подготовку бюджетов намеренно завышают плановые показатели. Финансовой службе остается два возможных варианта решения данной про-

блемы. Первый вариант - согласиться с предложенной схемой. Второй вариант - применить научно обоснованный алгоритм для снижения затрат. Производственная программа при этом обычно выполняется, хотя руководители предприятий постоянно твердят о том, что такое невозможно. В качестве одного из вариантов решения данной проблемы может быть придание предприятию статуса центра прибыли. В таком случае ответственность у руководства предприятия увеличивается. Теперь оно уже отвечает не только за выполнение производственной программы, но и за достижение заданного финансового результата.

Третья ошибка заключается в неверном расчете дефицита/профицита БДДС на некоторых предприятиях. Зачастую при расчете годового БДДС в качестве дефицита (или профицита) бюджета в каждом месяце принимается совокупный чистый денежный поток, т.е. разница между планируемыми поступлениями и платежами. В действительности для оценки дефицита необходимо учитывать не только денежный поток, но и остатки денежных средств на начало периода.

Ошибка 4 состоит в одностороннем взгляде на организацию. Существует три стандартных взгляда на компанию, которые в совокупности и дают информацию о финансово-экономическом состоянии компании. Эта информация содержится в следующих бюджетах:

- бюджет доходов и расходов (финансовый результат);
- бюджет движения денежных средств (финансовый поток);
- бюджет по балансовому листу (финансовое положение).

Данные три финансовых бюджета содержат информацию об одном и том же объекте (компания), но с разных точек зрения:

бюджетирование доходов и расходов, когда бюджет доходов и расходов (БДР), как правило, составляется первым среди финансовых бюджетов. Для подготовки БДР обычно используются операционные бюджеты (бюджет продаж, бюджет производства и т.д.). Поэтому одним из первых вопросов, который возникает при бюджетировании,

Функции бюджетирования, выполняемые финансовой службой

| Бухгалтерия | Финансовый отдел | Планово-экономический отдел |
|--|--|--|
| Налоговое планирование Подготовка финансовой отчетности | Осуществление финансовых расчетов в соответствии с утвержденными бюджетами | Планирование себестоимости продукции Планирование управленческих (общешерменных) расходов Консолидация бюджетов (планирование финансовых бюджетов) Подготовка фактической информации об исполнении бюджетов План-фактный анализ исполнения бюджетов Координация процесса бюджетирования |

ровании, является вопрос прибыли и рентабельности (прибыльности). Годовая прибыль может быть меньше нуля по двум причинам: 1) деятельность компании организована неэффективно; 2) компания производит продукцию, которая в принципе не имеет достаточного спроса.

В первом случае усилия нужно направить на изучение основных бизнес-процессов компании с целью поиска резервов повышения их эффективности. Во втором случае проблему невозможно решить на оперативном уровне. Здесь необходимо принимать стратегическое решение о диверсификации или закрытии компании;

- бюджетирование движения денежных средств предполагает обеспечение бездефицитности бюджета (реализуемость производственной программы) и определение связи между финансовым потоком и финансовым результатом;

- бюджетирование по балансовому листу обеспечивает сбалансированность активов и обязательств (оценка реализуемости БДР и БДДС), финансовый анализ будущего финансово-экономического состояния компании. Получив информацию о плановых финансовом результате (БДР) и финансовом положении (ББЛ), можно будет провести финансовый анализ компании: только не по факту, а по плану.

На многих предприятиях в явном виде составляет только БДДС. БДДС не позволяет оценивать эффективность работы предприятия, отслеживать и контролировать ее динамику. Если предприятие в будущем не планирует развиваться и расширять масштабы деятельности, то можно ограничиться бюджетированием движения денежных средств (БДДС) в полном объеме. Если же предприятие планирует развиваться и расширять масштабы бизнесов, то для более эффективного управления таким предприятием необходимо использовать бюджетирование в полном объеме. Полная система бюджетирования поможет эффективно управлять предприятием за счет результативного планирования и контроля ликвидности предприятия (БДДС, ББЛ); рентабельности предприятия (БДР); деловой активности предприятия (БДР, ББЛ); финансовой устойчивости предприятия (БДР, ББЛ).

Следующая ошибка состоит в неполной консолидации информации при бюджетировании. В существующей системе бюджетирования такая консолидация не проводится, что может иметь следствием: принятие неэффективных инвестиционных решений; несогласованное планирование финансовых ресурсов; несогласованное планирование трудовых, энергетических и управленческих ресурсов.

Другая ошибка состоит в отсутствии классификатора бюджетов. Необходимо определить, какие вообще бюджеты бывают и для чего они строятся. В каждой компании при внедрении бюджетирования должен быть построен классификатор бюджетов. Классификатор бюджетов – полный перечень всех бюджетов, используемых в системе бюджетного управления компании. Бюджеты подразделяются на операционные и финансовые. Операционные бюджеты включают функциональные бюджеты, инвестиционные бюджеты и бюджеты центров финансовой ответственности. У каждого бюджета есть свои цели. Финансовые бюджеты по подразделениям можно построить не все. Легче всего построить по подразделениям бюджет доходов и расходов, правда, здесь узким местом является разнесение накладных расходов, что может существенно повлиять на финансовый результат подразделений. Построение бюджета движения денежных средств (БДДС) и особенно бюджета по балансовому листу (ББЛ) затруднено тем, что сложно разнести по подразделениям некоторые элементы финансовой отчетности, например, денежные средства, кредиты, акционерный капитал и т.д.

Необходимо обратить внимание на то, что существуют стандартные форматы финансовых бюджетов, но не существует стандартных форматов операционных бюджетов. Это, конечно, не означает, что компания должна обязательно брать стандартные форматы финансовых бюджетов, не внося в них никаких изменений. Но по факту получается так, что форматы финансовых бюджетов не адаптируются к конкретной компании, а изобретаются каждый раз с нуля. При этом, естественно, делается множество ошибок.

В некоторых компаниях даже нарушается принцип единства плановых и фактических форм бюджетов. Форматы бюджетов и отчетов должны совпадать, иначе будет трудно хотя бы просто сопоставить факт и план.

Разработка форматов бюджетов осуществляется на основе следующих принципов: 1) принцип минимизации форм для заполнения; 2) 1 бюджет – 1 страница; 3) принцип обеспечения пользователей бюджетов минимально необходимой информацией для принятия решений; 4) принцип приоритетности статей в каждой группе.

Компания может разработать для себя уникальные форматы финансовых бюджетов, но проще пойти от стандартного решения, которое со временем может адаптироваться к особенностям бизнесов предприятия.

Стандартный формат БДДС предусматривает расчет финансовых потоков по основной, ин-

вестиционной и финансовой деятельности. Что касается форматов бюджета доходов и расходов (БДР) и бюджета по балансовому листу (ББЛ), то они могут отличаться от стандартных форматов большей детализацией.

Еще одной нередко встречающейся ошибкой является отсутствие унифицированных форматов операционных бюджетов для однотипных объектов.

Другая ошибка в том, что не проводится план-фактный контроль исполнения бюджетов. Это объясняется еще тем, что принимаемые бюджеты нереальны, поэтому и смысл план-фактного анализа исполнения бюджетов теряется. В некоторых компаниях используется нестандартная классификация отклонений факта от плана. В тех случаях, когда фактические расходы меньше плановых, отклонение считается отрицательным, в то время как в стандартной системе данное отклонение признается положительным, так как данное отклонение положительно повлияло на финансовый результат компании. Здесь, конечно, нужно учитывать причины этого отклонения, так как оно могло произойти потому, что объемы выполненных работ были меньше, чем планировали, поэтому и статьи затрат могут иметь меньшее значение, чем в плане. Для того чтобы избежать данной ошибки, необходимо использовать инструмент гибкого бюджетирования, что тоже встречается не на всех предприятиях.

При проведении план-фактного анализа следует учитывать фактически выполненные объемы работ и все показатели пересчитывать на фактический объем работ. При этом все нормативы в гибком бюджете должны быть плановыми.

Важной проблемой является отсутствие регламентов бюджетирования. Регламенты бюджетирования - документы, представляющие в систематизированной форме описание процедур финансово-экономического планирования и контроля, действующих в компании. Во многих компаниях отсутствует Положение о бюджетировании, регламентирующее процесс бюджетирования и определяющее методику формирования, согласования и утверждения бюджетов, подготовку отчетов по бюджетам, проведения анализа и контроля исполнения бюджетов. Регламентация процесса бюджетирования чаще всего ограничивается только разработкой форматов бюджетов, а этого недостаточно.

На некоторых предприятиях, даже при наличии регламентов, бюджетирование не является инструментом управления. Зачастую реальное финансирование выделяется не по бюджету, а по служебным запискам. Отсутствие регламентов бюджетирования может приводить к ошиб-

кам в работе различных подразделений при контроле бюджетов. При внедрении бюджетирования некоторые компании сталкиваются с проблемой задержки предоставления бюджетов от подразделений, а также с качеством предоставляемой информации. Бывает даже так, что информация задерживается специально. Поэтому в некоторых случаях проблему с задержкой информации можно решить введением ответственности не только за результаты работы, но также за своевременное предоставление информации и за качество информации.

Еще одно очень распространенное явление на российских предприятиях - это небольшой период бюджетирования. Чаще всего в качестве периода бюджетирования выбирают месяц. При этом все говорят, что на больший период планировать просто невозможно. Компания должна иметь годовой бюджет и, желательно, с ежемесячной разбивкой. Данный бюджет должен обязательно корректироваться после каждого месяца.

Таким образом, на каждом предприятии должно быть разработано, согласовано и утверждено Положение о бюджетировании. Состав Положения о бюджетировании (минимальный набор) включает: цели бюджетирования, объекты бюджетирования, классификатор бюджетов, форматы бюджетов, организационный регламент бюджетирования (функции бюджетирования и их распределение по подразделениям компании, процедура согласования, утверждения и контроля исполнения бюджетов), временной регламент бюджетирования: периоды бюджетирования, сроки подготовки бюджетов (к какому сроку должен быть подготовлен тот или иной бюджет/отчет), ответственность за исполнение регламента бюджетирования, глоссарий.

Другой ошибкой является отсутствие финансовой модели. Финансовая модель бюджетирования определяет порядок и схему расчетов всех показателей бюджетных форм, принятых в компании.

Если описание финансовой модели по объему небольшое, то его можно поместить в Положение о бюджетировании. В противном случае описание методики бюджетирования лучше оформить отдельным документом, так как регламентирующую документацию не стоит перегружать большим объемом информации.

Финансовая модель формализована у небольшого числа компаний. В компаниях отсутствует схема консолидации плановой и фактической информации по бюджетам предприятия. Нет формализованного описания основных исходных данных, которые используются при составлении бюджетов (отчеты, нормативная база, цели, гипотезы и предположения, основные факторы,

влияющие на компанию). Наличие данной информации позволило бы руководству:

- оценивать качество и адекватность финансовой модели бюджетирования, не погружаясь в детальные расчеты;

- проводить более качественный анализ отклонений план/факт и определять причины существенных отклонений важных финансово-хозяйственных показателей предприятия. Если проанализировать действующие финансовые модели бюджетирования российских компаний, то можно сделать вывод, что иногда предприятия используют неинтегрированные модели. Компании, использующие информационные системы для ведения бюджетирования, как правило, таких проблем не испытывают, так как финансовые модели, зашитые в данные системы, содержат все необходимые связи между бюджетами. Отсутствие интегрированной финансовой модели может привести к ошибкам при принятии решений. Используя интегрированную финансовую модель бюджетирования, можно проводить варианты расчеты бюджетов (четвертая цель бюджетирования - сценарный анализ).

Еще одной распространенной ошибкой финансовой модели является отсутствие интеграции между финансовыми бюджетами компании. Бывает так, что разработанные финансовые модели бюджетирования слишком простые и неточные.

Разработка любой финансовой модели бюджетирования должна начинаться с анализа основных ограничивающих факторов.

Описание финансовой модели бюджетирования (минимальный набор) должно содержать следующие разделы: блок-схема формирования сводных (финансовых) бюджетов; методика формирования значения по каждой статье бюджета;

основные гипотезы и предположения, используемые при подготовке каждого бюджета; учетная политика компании, используемая при подготовке фактической информации об исполнении бюджетов; методика формирования фактической информации; методика проведения анализа исполнения бюджетов. Это далеко не полный перечень всех ошибок, которые допускают российские компании при внедрении технологичного бюджетирования. Даже если устранить хотя бы часть тех ошибок, которые приведены в настоящей статье, то отдача от действующей системы бюджетирования, несомненно, повысится. Для эффективного внедрения или совершенствования системы бюджетирования, как правило, создают специальную временную рабочую группу (ВРГ). В состав данной ВРГ должны входить представители всех основных подразделений предприятия. Руководителем ВРГ должен быть представитель финансовой службы (заместитель финансового директора или начальник ПЭО).

Внедрение бюджетирования занимает обычно около года. Но это не значит, что процесс постановки и совершенствования на этом останавливается. В заключение еще раз следует подчеркнуть, что необходимыми (но не достаточными) условиями успешной постановки бюджетирования являются участие в работе руководства компании и придание работе высокого статуса, как одной из приоритетных задач совершенствования менеджмента компании.

1. Ансофф И. Стратегическое управление. М., 1989.

2. Карпов А. Бюджетирование как инструмент управления. Кн. 1. Серия "100 % практического бюджетирования". М., 2003.

Поступила в редакцию 06.09.2011 г.