

Актуальные направления совершенствования финансового контроллинга в современных условиях

© 2007 К.Е. Лыжин

ООО «Центр аудита и консалтинга “Акцепт”», г. Казань

Эффективное управление финансовой устойчивостью предприятия подразумевает контроль использования финансовых ресурсов не только в целом по предприятию, но и в разрезе его внутренних составляющих, что предполагает выделение центров ответственности, наделенных определенными полномочиями по осуществлению расходов и управлению денежными потоками.

В современных условиях отечественной экономики перед предприятиями стоит важнейшая задача поддержания достаточного уровня финансовой устойчивости для гарантирования непрерывности деятельности и обеспечения условий развития на основе наращивания собственного капитала. Задача учетно-аналитического обеспечения управления финансовой устойчивостью выполняется в рамках финансового контроллинга, который представляет собой системную интеграцию процессов планирования, учета, анализа и контроля финансовых ресурсов предприятия.

Одним из основных инструментов финансового контроллинга является бюджетирование, в частности система финансовых бюджетов, посредством которых определяются объемы денежных поступлений и выплат по основной, инвестиционной и финансовой деятельности предприятия. Система финансового контроллинга призвана следить за соблюдением установленных бюджетами ограничений на использование финансовых ресурсов с целью поддержания необходимого уровня платежеспособности и ликвидности предприятия.

Следует отметить, что традиционная модель организации бюджетирования была разработана в первой половине XX в. Главной задачей системы бюджетирования согласно действующей модели является контроль за ресурсами предприятия. Задачи, утверждаемые высшим руководством, трансформируются в плановые показатели и доводятся по иерархической цепочке системы управления до нижестоящих инстанций. В свою очередь учетные системы предприятия должны предоставить информацию о фактически достигнутых показателях, которые по истечении определенного периода подлежат сопоставлению с плановыми значениями. Таким образом, основной упор делается на строгом соблюдении параметров утвержденных бюджетов.

Бюджетирование фактически выступает в качестве системы управления для постановки

целей, распределения ресурсов и оценки эффективности. На протяжении многих лет традиционная модель бюджетирования хорошо функционировала в достаточно стабильных условиях внешней среды. Однако современные условия рыночной экономики предъявляют повышенные требования к системам управленческого и финансового контроля, которые должны способствовать реализации хозяйствующими субъектами своих потенциальных возможностей повышения эффективности деятельности.

Традиционная модель бюджетирования не позволяет в полной мере реализовать предприятиям свои преимущества и, более того, зачастую становится препятствием на этом пути. Причина заключается в том, что используемые в системе бюджетирования жесткие ограничения могут отрицательно сказаться на формировании финансовых результатов и, следовательно, на наращивании капитала, что увеличивает риск понижения уровня финансовой устойчивости в долгосрочной перспективе.

В качестве основных недостатков используемой бюджетной модели можно выделить следующие:

1. Бюджет как препятствие для быстрого реагирования на изменяющуюся обстановку. Данный недостаток касается в первую очередь процедур формирования скорректированных бюджетов. Расчет, согласование и утверждение новых показателей могут занимать достаточно много времени, что фактически обесценивает преимущества анализа “план-факт”.

2. Бюджет как препятствие для инноваций. Строгие процедуры контроля за исполнением утвержденных бюджетов могут отрицательно сказываться на скорости внедрения инноваций в бизнес-процессы.

3. Бюджет как барьер для более тесного сотрудничества с клиентами. Фиксированные цели по объемам продаж могут привести к тому, что компания не будет обращать должного внимания на требования клиентов, что может при-

вести к снижению показателя рентабельности клиентов.

4. Бюджет как барьер для увеличения рентабельности. Проблема заключается в том, что в традиционной модели бюджетирования ресурсы и затраты привязаны к организационной структуре, что препятствует оптимизации бизнес-процессов и тем самым снижению затрат.

5. Слабая связь оперативных бюджетов со стратегией. Проблема заключается в том, что оперативные бюджеты не опираются в полной мере на стратегические инициативы.

В то же время существуют подходы, которые призваны в определенной степени устранить слабые места традиционной модели бюджетирования - это составление так называемых "нулевых" бюджетов, когда исходят из запланированных мероприятий по оптимизации деятельности, а также скользящее бюджетирование.

Тем не менее накопившиеся недостатки традиционной модели бюджетирования привели к попыткам пересмотреть механизм формирования бюджетов и выработать новый подход, который был бы более адекватен современным условиям рыночной экономики.

Одной из таких попыток стала модель ВВМ (Beyond Budgeting Model), которая явилась результатом работы Круглого стола "За пределами бюджетирования" (BBRT - Beyond Budgeting Round Table) в рамках консорциума CAM-I (Consortium for Advanced Manufacturing International).

Модель ВВМ была разработана с целью преодоления недостатков традиционной системы бюджетирования и создания такой организационной структуры, которая позволила бы быстро принимать решения, сотрудничать и взаимодействовать при работе над инновационными проектами в многофункциональных группах компании.

В основу модели ВВМ положены две группы принципов, которые описывают процессы адаптивного управления (adaptive management processes) и процессы передачи ответственности (devolution-based principles).

Процессы адаптивного управления заключаются в следующем:

1. Установление целей исходя из достижения максимальных возможностей.
2. Оценка и вознаграждения персонала на основе относительных показателей с учетом анализа прошедших событий.
3. Превращение планирования в непрерывный и всеобъемлющий процесс.
4. Доступность ресурсов по требованию.
5. Координация операций внутри компании в соответствии с запросами потребителей.

6. Формирование системы контроля на основе релевантных показателей (ключевых показателей деятельности).

В свою очередь процессы передачи ответственности сводятся к следующим:

1. Формирование основы управления организацией на основе четких и прозрачных принципов и ограничений.

2. Создание в организации внутреннего климата, ориентированного на достижение эффективности.

3. Делегирование полномочий по принятию решений на местах, которые должны основываться на принятых в организации принципах управления и целях.

4. Возложение ответственности за решения, создающие стоимость, на подразделения, работающие с клиентами.

5. Возложение ответственности на сотрудников за эффективность работы с клиентами.

6. Поддержка информационной системы, своевременно обеспечивающей все уровни управления качественной информацией.

Необходимо подчеркнуть, что модель ВВМ представляет собой не просто новую технологию бюджетирования. По своей сути ВВМ является моделью менеджмента, внедрение которой предполагает кардинальную трансформацию организационных отношений внутри предприятия, в соответствии с которой предполагается переход от жесткого централизованного управления к самоорганизующимся подразделениям внутри компании, действующим на основе четко обозначенных целевых ориентиров и границ. Цель подобного подхода заключается в реализации предпринимательского потенциала внутри компании, что должно найти отражение в соответствующих системах оценки эффективности на основе финансовых и нефинансовых показателей. Соответственно, подобная коренная трансформация системы управления, заключающаяся в изменении механизмов контроля и оценки эффективности, требует адекватного совершенствования учетно-аналитического обеспечения.

Применение модели ВВМ представляется достаточно радикальным подходом к реформированию системы управленческого и финансового контроля, в соответствии с которым процессы централизованного планирования и бюджетирования предполагается отменить или сделать их второстепенными. При этом, на наш взгляд, полностью отказываться от системы бюджетирования нецелесообразно. Главным направлением совершенствования финансового контроллинга является реформирование си-

стемы бюджетирования с целью превращения ее в более адекватный и гибкий инструмент управления. Необходимо сохранить положительные стороны данного механизма, такие как установление норм и контроль использования ресурсов, что имеет важное значение для поддержания платежеспособности и финансовой устойчивости предприятия.

В данной связи для реформирования процесса бюджетирования можно использовать подход, основанный на внедрении Системы сбалансированных показателей (ССП), тем более что такой шаг позволяет осуществить интеграцию стратегического и оперативного управления.

Система сбалансированных показателей создается как для предприятия в целом, так и для отдельных подразделений. Каждая ССП включает четыре блока, отражающих работу предприятия с позиции достижения целевых финансовых показателей, характеристик бизнес-процессов, взаимоотношений с клиентами, а также персонала предприятия. При этом финансовые и нефинансовые показатели должны находиться во взаимозависимости. Для каждой из составляющих определяются цели, показатели, нормы и инициативы, направленные на выполнение норм.

Для выполнения инициатив системы сбалансированных показателей требуются определенные ресурсы. Таким образом, бюджетный процесс переориентируется на инвестиционные и операционные ресурсы, которые необходимы для выполнения норм ССП. При этом возникает проблема распределения статей бюджета по инициативам ССП. Здесь возможны два подхода. Первый подход предполагает составление динамического бюджета, который должен сочетать операционный, отражающий текущую деятельность, и стратегический бюджет, направленный на финансирование ключевых инициатив ССП. Второй подход основывается на составлении бюджета, который должен содержать полный комплекс операционных и стратегических элементов.

Одним из ключевых компонентов модели ВВМ и системы сбалансированных показателей является использование так называемых ключевых показателей эффективности, описывающих деятельность организации. Фактически внедрение модели ВВМ предполагает формирование системы контроля на основе подобных релевантных индикаторов, использовании скользящего прогноза их изменения и опережающих индикаторов для своевременного диагностирования негативных тенденций.

Правильно выстроенная система управления на основе ключевых показателей должна

способствовать росту экономической эффективности деятельности. В целом на уровне предприятия это должно найти отражение в соответствующих показателях рентабельности продаж, инвестированного капитала и экономической добавленной стоимости, которая отражает превышение доходности инвестированного капитала над средневзвешенной стоимостью капитала. Таким образом, экономическая добавленная стоимость характеризует достижение предприятием финансового равновесия как непрерывного условия финансовой устойчивости. С другой стороны, для достижения финансового равновесия необходимо поддержание соответствующего баланса денежных потоков предприятия.

Эффективное управление финансовой устойчивостью предприятия подразумевает контроль использования финансовых ресурсов не только в целом по предприятию, но и в разрезе его внутренних составляющих. Для этой цели применяется рассмотрение предприятия как совокупности центров ответственности, наделенных определенными полномочиями по осуществлению расходов и управлению денежными потоками.

В теории и практике управления предприятиями обычно используется классификация центров ответственности на центры затрат, доходов, снабжения, прибыли и центры инвестиций. Вместе с тем в практике управления финансами предприятия используется механизм разделения полномочий по инициации расходов и, соответственно, оттоков финансовых ресурсов и полномочий по санкционированию платежей. Если полномочиями по инициации могут наделаться центры затрат и прибыли, то санкционирование платежей и проверка их на соответствие установленным лимитам в бюджетах платежных средств относятся, как правило, к полномочиям структуры, ответственной за управление финансовыми потоками. Вследствие этого возможен конфликт интересов, так как с позиции обеспечения непрерывности бизнес-процессов необходимо понести определенные расходы, в то время как данный платеж не получает подтверждения в контуре управления финансовыми потоками.

Внедрение модели ВВМ предполагает делегирование полномочий по использованию инвестиционных и операционных ресурсов нижестоящим уровням управления, что вносит изменения в традиционный механизм функционирования центров ответственности, которые приобретают возможность прямого или косвенного влияния на движение денежных средств.

Например, центры затрат могут наделяться полномочиями по снабжению. В структуре предприятия могут быть образованы так называемые квазицентры прибыли с полномочиями по сбыту или снабжению. Таким образом, для центров затрат и снабжения, помимо обычных показателей релевантных затрат, ключевыми индикаторами могут являться валовые оттоки денежных средств, для центров доходов - валовые поступления. Возможно также появление центров ответственности со смешанными характеристиками. Для полноценных центров прибыли необходимо отслеживать чистые потоки денежных средств по текущим операциям без учета выплат процентов по заемным средствам.

Центры инвестиций будут характеризоваться чистыми потоками денежных средств по текущей, инвестиционной и финансовой деятельности. Для центров инвестиций возможно также использовать показатель свободного потока денежных средств, который отражает, каким объемом денежных средств располагает хозяйствующий субъект после проведения инвестиций. Положительная величина данного показателя означает, что чистый денежный поток от операционной деятельности полностью покрывает потребность в инвестиционных средствах, отрицательная - соответственно, что дефицит покрывается за счет привлечения долевого и долгового финансирования.

Кроме того, в рамках новой системы возможно отражение движения финансовых ресурсов по всей цепочке бизнес-процесса, в которую могут попасть несколько центров ответственности. Таким образом, в условиях новых принципов управления жесткие бюджетные ограничения должны быть заменены ключевыми показателями деятельности, установленными в рамках сбалансированной системы показателей. Соответствующие индикаторы движения финансовых потоков будут являться основой мониторинга платежеспособности предприятия. При этом показатели движения денежных средств для центров ответственности будут являться опережающими относительно аналогичных показателей уровня предприятия. Для центров ответственности нижнего уровня опережающими индикаторами могут выступать показатели использования ресурсов и качественные характеристики бизнес-процессов.

В задачи финансового контроллинга входит также формирование внутренней отчетности, которая предоставляет необходимую информацию для нужд управления. Применение новых принципов управления ведет к тому, что задача учетно-аналитического обеспечения усложняется. Необходимо уже не просто фиксировать и накапливать данные, но и обеспечивать их группировку по различным признакам при условии обеспечения быстрого доступа к большим объемам информации. Следует отметить, что одним из принципов модели ВВМ является формирование в организации такой информационной среды, которая позволит своевременно обеспечивать все уровни управления качественной информацией.

Основным направлением совершенствования системы управленческой отчетности является ее трансформация из набора регламентированных отчетов в комплекс динамической отчетности на основе использования компьютерных технологий организации хранилищ данных (data warehouse) и оперативной аналитической обработки (OLAP).

Комплекс динамической управленческой отчетности позволяет обработать большой массив информации и представить ее в логически упорядоченном виде. Одним из основных достоинств данного подхода является возможность быстрого формирования отчетов по запросам пользователей. К существенным преимуществам данного подхода к построению системы внутренней отчетности относится также возможность углубления в данные, что позволяет отслеживать причины изменения ключевых показателей деятельности, вплоть до изменения качественных параметров бизнес-процессов. Кроме того, применение новых информационных технологий позволяет повысить аналитические возможности системы внутренней отчетности посредством проведения многомерного анализа по различным измерениям данных.

Реализация рассмотренных направлений совершенствования финансового контроллинга в конечном итоге должна способствовать его трансформации в эффективный инструмент управления предприятием, который позволяет выявить и реализовать резервы повышения финансовой устойчивости.

Поступила в редакцию 06.11.2006 г.