

Основные проблемы системы бюджетного управления на промышленных предприятиях

© 2011 В.В. Иноземцев
ФГУП ГНПРКЦ “ЦСКБ-Прогресс”, г. Самара

В статье рассматриваются основные причины возникновения ошибок при создании системы бюджетирования, их классификация и возможные варианты решения указанных проблем.

Ключевые слова: система бюджетирования, методологические ошибки, организационные ошибки.

В настоящее время многие предприятия ракетно-космической отрасли уже внедрили систему бюджетирования для повышения эффективности управления и прозрачности деятельности, для введения строгого учета и контроля расходования средств и оптимизации затрат. Однако возникающие проблемы при бюджетировании приводят к снижению эффективности данной системы.

Типичные ошибки, допускаемые на предприятиях при использовании системы бюджетирования, можно разделить на методологические и организационные.

Методологические ошибки

Система бюджетирования представляет собой перевод долгосрочных целей в перечень четких мероприятий на планируемый период, т.е. предприятие должно иметь как стратегический (многолетний), так и тактический (годовой) план.

Стратегический план определяет направление деятельности в целом и формулирует общие цели при минимальном числе конкретных данных. Годовой план уточняет цели на предстоящий год, формулирует контрольные показатели и определяет ресурсы, необходимые подразделениям.

Таким образом, если организация хочет составить реальные бюджеты, то она должна ориентироваться на долгосрочную перспективу и бюджеты должны стать инструментом достижения поставленных целей.

Распространенной ошибкой на многих предприятиях является отсутствие долгосрочных планов, а это приводит к тому, что руководители не в состоянии правильно установить целевые показатели на планируемый год и построение бюджетов на таких предприятиях рассчитывается исходя из директив руководства. Такой подход имеет следствием большое отклонение конечного результата от плановых показателей.

Также многие за бюджет предприятия ошибочно принимают только бюджет о движении денежных средств. Если система бюджетирования состоит только из этой формы, то данная

система не позволяет оперативно планировать и анализировать деятельность организации в целом по таким показателям, как маржинальная прибыль, рентабельность, оборачиваемость и т.д.

Таким образом, бюджет компании должен включать три формы: бюджет доходов и расходов, бюджет о движении денежных средств и бюджетный баланс.

Бюджет доходов и расходов (далее - БДР) необходим для планирования и оценки рентабельности текущей деятельности организации. В данном бюджете отражается и разделение затрат на переменные и постоянные, что позволяет понять, как будут изменяться результаты деятельности организации при изменении объемов производства и реализации.

Бюджет о движении денежных средств (далее - БДДС) предназначен для планирования и анализа платежеспособности, т.е. способности организации проводить платежи в полном объеме и в установленные сроки.

Бюджетный баланс позволяет управлять активами и пассивами предприятия и используется для решения задач оборачиваемости текущих активов и пассивов, а также оптимизации структуры источников финансирования.

Иногда даже при наличии трех форм бюджета нередки случаи, когда эти формы формируются разрозненно. Например, БДР и БДДС составляют в разных подразделениях, а это приводит к тому, что бюджеты не связаны друг с другом.

Организационные ошибки

Бюджеты сами по себе не имеют управленческой ценности. Руководство может принимать решение, осуществлять планирование и контроль за текущей деятельностью предприятия только на основании информации об отклонении фактических данных от запланированного бюджета. Фактические данные можно получить из управленческого учета.

Управленческий учет - система сбора и анализа информации о деятельности предприятия,

которая полно и объективно отражает результаты его хозяйственных операций и ориентирована на потребности руководства.

К сожалению, на многих предприятиях в качестве источника фактических данных используется система бухгалтерского учета. Однако данный подход имеет несколько существенных недостатков: во-первых, эта информация не является оперативной, а во-вторых, она не имеет достаточной аналитики для проведения анализа.

Таким образом, для эффективного функционирования системы бюджетирования необходимо наличие управленческого учета на предприятии.

Также основной проблемой бюджетирования является отсутствие процедуры исполнения бюджетов, поскольку, как многие полагают, следует рассчитывать только отклонения фактических показателей от плановых, а в действительности нужно управлять исполнением¹. Для этого разрабатывается финансовая структура организации и определяются центры финансовой ответственности за результаты деятельности. Часто ошибочно считается, что за формирование и исполнение бюджетов отвечают финансово-экономические службы, а это приводит к тому, что другие подразделения не планируют, не контролируют и не исполняют свои бюджеты². А ведь каждое подразделение, являясь центром финансовой ответственности, должно отвечать самостоятельно за свой бюджет.

Описание механизма взаимодействия структурных подразделений предприятия, сроки и формы предоставления исходных данных, а также формы отчетности для проведения анализа контроля исполнения бюджета должны быть отражены в соответствующем регламенте. Разрабатывая регламент системы бюджетирования, обязательно необходимо отметить, при каких условиях бюджеты корректируются и кто именно

имеет право это делать, так как частые пересмотры бюджетов или, наоборот, их неизменная форма также являются типичной ошибкой.

Еще одна распространенная ошибка - введение жесткого контроля за исполнением бюджетов. Данная позиция может подтолкнуть к тому, что подразделения начинают излишне перестраховываться и включают в свои бюджеты больше расходов, чем им действительно требуется, и меньше доходов, чем реально можно получить.

Выходом из данной ситуации является объективная оценка каждой статьи доходов и расходов бюджета, а система контроля не должна основываться на жестких дисциплинарных мерах.

Н.Г. Данилочкина также подчеркивает существующее противоречие между достижимостью целей и их стимулирующим эффектом: если достижение поставленных целей не связано с серьезными проблемами, то бюджет не имеет стимулирующего эффекта для повышения производительности; если достижение целей слишком сложно, то стимулирующий эффект пропадает, поскольку никто не верит в возможность достижения целей³.

В заключение, подводя итоги, можно отметить, что система бюджетного управления является сложным инструментом управления, который российские предприятия уже активно используют и, накапливая опыт и анализируя свои ошибки, постоянно улучшают качество данной технологии управления.

¹ Андрющенко А. Постановка бюджетирования: задачи и анализ ошибок // Консультант. 2005. □ 23. С. 3.

² Там же.

³ Данилочкина Н.Г. Контроллинг как инструмент управления предприятием. М., 1999. С. 84.

Поступила в редакцию 04.03.2011 г.