

УДК 65.290

Т.М. Одинцова, доцент канд. эконом. наук,

А.Ю. Глухов, старший преподаватель, финансовый директор ООО «Продбиопром»

Севастопольский национальный технический университет

Студгородок, г. Севастополь, Украина, 99053

E-mail: fc@sevgtu14.sebastopol.ua

ПРОБЛЕМЫ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ СИСТЕМ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ

Авторами рассматриваются проблемы функционирования систем бюджетирования на предприятиях пищевой промышленности и торговли г. Севастополя. Рассматриваются основные принципы и элементы системы бюджетирования, формируются рекомендации по совершенствованию её содержания, организации и методики.

Анализ последних публикаций. В последнее время существенно возрос интерес к системе бюджетирования, как в специальной литературе, так и со стороны практиков. Это связано с многофункциональностью бюджетирования, которое обеспечивает планирование, координацию, доведение планов до исполнителей, мотивацию, мониторинг и контроль отклонений, оценку эффективности работы подразделений и менеджеров [1, с. 332]. В последнее время бюджетирование широко рассматриваются в научно-практической и учебной литературе как элемент не только планирования, но и управленческого учета, контроллинга, финансового менеджмента, управления по возмущениям, управления по центрам ответственности, что характеризует его универсальность в системе управления предприятием. Вопросам бюджетирования посвящено много интересных публикаций, в частности, [2], [3], [4], [5], [6] [7] и др.

Нерешенные части проблемы. В практической деятельности предприятий также все больше внимания уделяется вопросам планирования и бюджетирования, в частности, исследование, проведенное на ряде предприятий г. Севастополя, показало, что на 80 % из них используются элементы бюджетирования, а на 45 % внедрена и достаточно успешно функционирует комплексная система бюджетирования.

Однако, при изучении процессов постановки и функционирования системы бюджетирования на ряде предприятий г. Севастополя, нами был выявлен ряд проблем, связанных с недостаточностью опыта внедрения бюджетов, сложностью отхода от сложившихся стереотипов в организации управления, отсутствием четких представлений о методике и процедуре бюджетирования. Все это, безусловно, отрицательно сказывается на эффективности бюджетного планирования и контроля, ведет либо к принятию ошибочных решений, либо к игнорированию результатов, существенно снижает значимость системы бюджетирования, а иногда и полностью дискредитирует ее в глазах менеджеров и исполнителей.

Цель и задачи статьи. В данной статье авторы ставят задачу выявления и систематизации основных недостатков систем бюджетирования, на примере предприятий пищевой отрасли г. Севастополя, анализа причин возникающих проблем и определения возможных путей их решения.

Основной материал. Результаты предварительного рассмотрения проблем, встающих перед предприятиями при функционировании систем бюджетирования, представлены на рисунке 1.

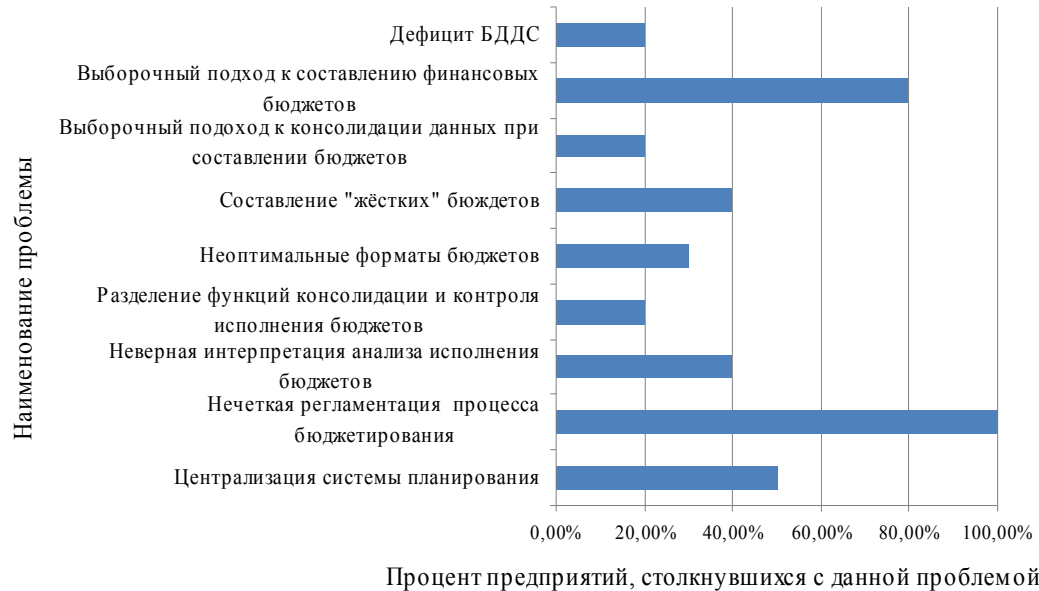


Рисунок 1 – Проблемы функционирования систем бюджетирования на исследованных предприятиях (в процентах к общему количеству)

По нашему мнению, значительная часть проблем возникает в силу того, что нарушаются основные принципы бюджетирования, к которым относятся:

1. Согласованность бюджетных показателей стратегическим планам.
 2. Сочетание децентрализации в подготовке бюджетов с централизованным руководством и координацией процесса бюджетирования. Этому принципу в наибольшей степени соответствует организация бюджетирования по схеме Bottom – Up/Top – Down, предполагающая, что после объявления руководством основных директив развития компании, процесс бюджетирования начинается «снизу вверх», т.к. нижестоящие руководители лучше владеют ситуацией и могут оценить достижимость бюджетных величин. Далее, после рассмотрения и утверждения бюджетных планов вышестоящим руководством, процесс меняет направление и реализуется по схеме «сверху вниз».
 3. Сочетание полномочий и ответственности подразделений за бюджетные показатели, что предусматривает передачу каждому подразделению функции контроля за исполнением своей части бюджета вместе с полномочиями осуществлять при необходимости координирующие мероприятия.
 4. Персонификация (наличие индивидуальной ответственности) за полученные результаты.
 5. Наличие четких критериев качества работы подразделений и использование их в соответствующих бюджетах.
 6. Релевантность и подконтрольность бюджетных показателей. Предполагается, что каждое подразделение предприятия планирует и отвечает только за те экономические показатели, на которые оно оказывает влияние, и которые являются значимыми для оценки его деятельности.
 7. Реальность и достижимость бюджетных показателей, т.к. их неоправданное завышение или занижение снижает эффект мотивации.
 8. Комплексный характер бюджетирования, учет в бюджетах всех планируемых операций предприятия и расчет бюджетных показателей операционной, финансовой и инвестиционной деятельности.
 9. Соответствие бюджетов приоритетным направлениям развития предприятия, что обеспечивает использование дефицитных ресурсов в наиболее выгодном направлении.
 10. Взаимосвязь показателей бюджетов различных уровней, их согласованность по подразделениям и преемственность во времени.
 11. Выбор бюджетного периода в соответствии с возможностями реалистичной оценки основных параметров деятельности и формирования достижимых плановых показателей.
 12. Наличие обратной связи в процессе бюджетирования, сравнение фактических данных с бюджетными с целью регулирования деятельности или корректировки последующих бюджетов.
 13. Регламентация, согласно которой процесс составления бюджета предприятия должен быть подробно описан и обязателен для исполнения всеми подразделениями в отношении сроков и содержания бюджетных документов.
- Базируясь на названных принципах при создании системы бюджетирования, можно определить организационные, методологические и содержательные аспекты ее построения и функционирования (рисунок 2).
- Организация системы бюджетирования, по нашему мнению, включает следующие важные составляющие:
- Определение статуса системы бюджетирования и регламентация бюджетного процесса. В крупных зарубежных компаниях создается специальный бюджетный комитет и назначается директор по бюджету (этими функциями обычно наделяется контроллер или финансовый директор).
 - Внесение соответствующих изменений в организационно-функциональную схему управления предприятием: создание специализированных подразделений или введение в круг полномочий и обязанностей существующих подразделений и лиц функций общего руководства бюджетным процессом, координации бюджетов и контроля их исполнения.
 - Определение уровня управления и подразделений, ответственных за составление бюджетов и контроль их исполнения.
 - Установление направления бюджетного планирования (сверху-вниз, снизу-вверх, встречное) порядка и последовательности согласования и утверждения бюджетов.
 - Определение центров ответственности, по которым осуществляется составление бюджетов, установление полномочий регулирования бюджетных показателей и ответственности за их выполнение.
 - Определение круга бюджетных показателей для каждого центра ответственности и каждого уровня управления.
 - Установление порядка мотивации в системе бюджетирования.
 - Определение временного горизонта бюджетирования: срока, на который составляются бюджеты (неделя, декада, месяц, квартал, год).
 - Определение порядка контроля соблюдения бюджетов, организации системы обратной связи (срока и адреса представления отчетности, подразделений, ответственных за расчет и оценку отклонений, порядка принятия решений о корректирующих мероприятиях).

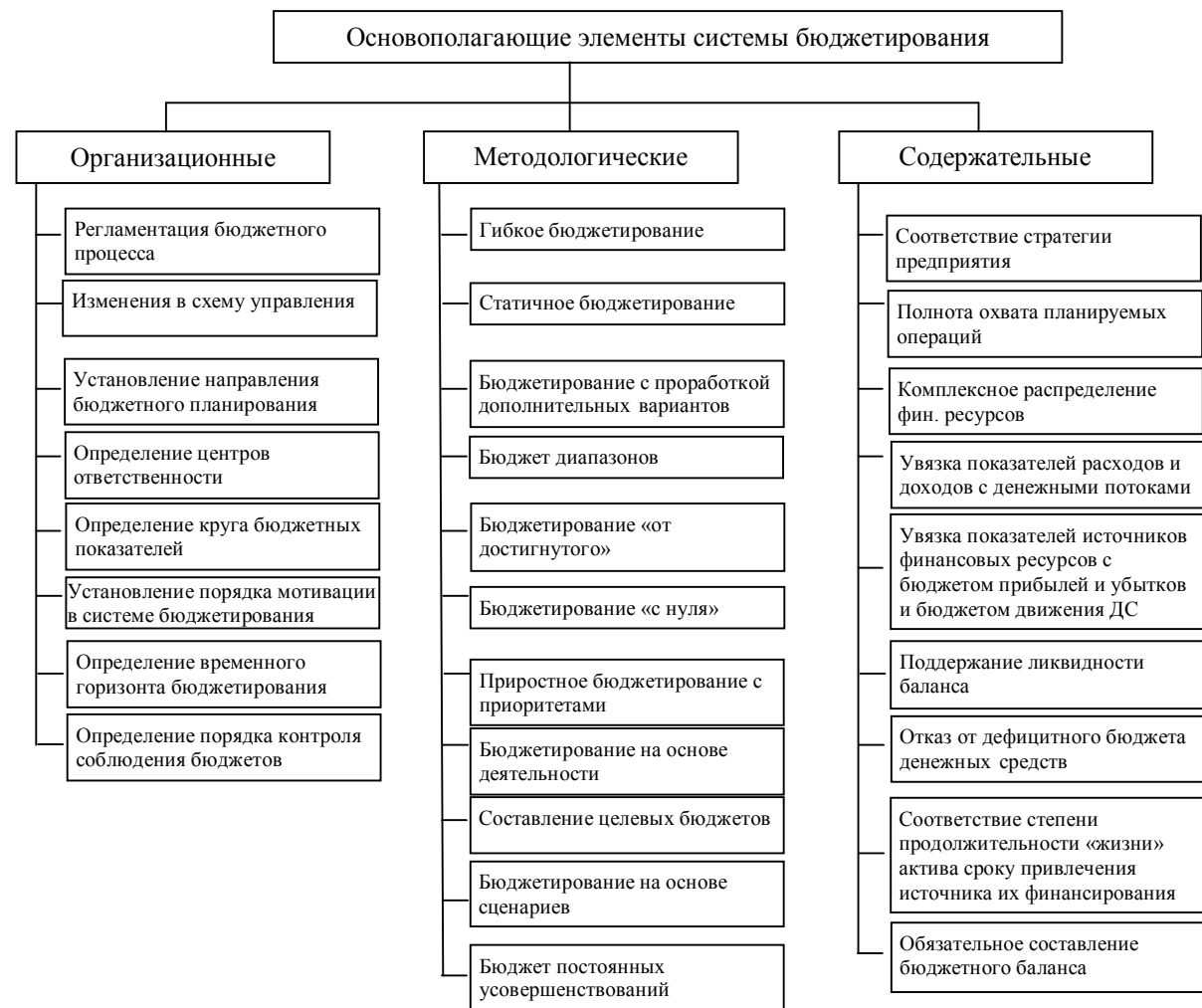


Рисунок 2 – Основополагающие элементы системы бюджетирования

В результате исследования нами выявлены следующие проблемы организационного характера при функционировании систем бюджетирования.

Наиболее часто встречающейся проблемой является отсутствие описанного регламента процесса бюджетирования и описания финансовой модели.

На всех исследованных предприятиях 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.

Отсутствие положения о бюджетировании приводит к двоякому толкованию многих аспектов бюджетного процесса его участниками а также, при смене ответственных менеджеров приводит в дополнительным затратам времени на понимание новым сотрудником его роли и функций в бюджетном процессе.

Следующая проблема связана с централизацией системы планирования. На этапе постановки системы бюджетирования в ООО «Продбиопром» составлением всех бюджетов занималась бухгалтерия и заместитель директора по экономике и финансам на основе статистики прошлых периодов. Составленные бюджеты просматривались ответственными менеджерами и подписывались практически без корректировок. Это привело к тому, что по результатам анализа исполнения бюджетов отклонения по всем статьям составили 50 % и более. В результате ответственность была переложена на составителей, т.е. на финансовую службу.

Проанализировав данную ситуацию, руководство предприятия децентрализовало планирование и одновременно с этим обязало руководителей центров финансовой ответственности проводить анализ исполнения бюджетов на основании внеучетной информации, находящейся в их распоряжении. Параллельно с этим анализ исполнения бюджетов осуществлял, выделившийся к этому времени в самостоятельную единицу, планово-экономический отдел (ПЭО). Исходной информацией для анализа, проводимого ПЭО, были данные первичных документов, предоставляемых бухгалтерией. В итоге

руководству предприятия поступали два варианта анализа исполнения бюджетов, существенно отличающихся друг от друга. Причем вариант представленный руководителями центров финансовой ответственности (ЦФО) был более «радужным» чем вариант ПЭО. Налицо было дублирование функций и несовпадение информационных потоков во времени и местах назначений.

В последующем из данной ситуации был найден следующий выход – ЦФО предоставляют внесистемную информацию в ПЭО в виде стандартизированных отчетов, там она объединяется с данными первичных документов. Отклонения, полученные в результате план – фактного анализа согласовываются с руководителями ЦФО и только после этого результаты анализа предоставляются руководству.

Следующая группа организационных проблем связана с процедурой проведения анализа исполнения бюджетов.

В ООО «АТС – Альфаторгсервис» функцию финансово-экономического анализа выполнял отдельный сотрудник финансовой службы. Но в результате проведения финансово-экономического анализа, в соответствии с выбранными форматами, не принимается никаких управленческих решений. По результатам анализа не готовится аналитическая записка для менеджеров. Все аналитические отчеты, подготавливаемые финансовой службой, направляются финансовому директору. Аналитические отчеты, подготовленные производственным отделом, направляются главному технологу. Совместного анализа и принятия решений на его основе не проводится. Т.е. в компании отсутствует комплексная система финансово-экономического анализа исполнения бюджетов. Функции анализа разделены между финансовым и производственным отделом. Эти два процесса никак между собой не согласованы. Интегрированный анализ не проводится.

Результаты финансово-экономического анализа никак и никем не используются. На основе данных результатов не принимаются решения о корректировке планов и бюджетов производственных подразделений, т.е. никаких воздействий на подразделения по результатам анализа аппарат управления компании не осуществляет.

Сотрудник, занимающийся анализом, не располагает полной информацией о планах производственных подразделений, поэтому он не может эффективно выполнять функции анализа.

Также в данной компании была обнаружена неэффективная организация контроля. Консолидацией планов занимается один сотрудник, а анализом их исполнения другой, причем последний не в курсе как строились планы и утверждались. Поэтому при проведении анализа данному сотруднику необходимо понять, как строились планы, что занимает определенное время. Консолидацией бюджетов и контролем их исполнения должны заниматься одни и те же люди.

В ходе организации функционирования системы бюджетирования необходимо уделить внимание оптимизации форматов бюджетов. Так как неоптимальные форматы приводят к многочисленным ошибкам при их составлении и анализе исполнения. В результате исследования нами выявлены следующие проблемы при разработке форматов бюджетов.

- форматы бюджетов и отчетов с фактическими данными не унифицированы (ООО «Альфа таймер»);
- «перегруженность» бюджетов информацией (ООО «АТС – Альфаторгсервис»);
- отсутствие авторизации управленческой отчетности (ООО «Продбиопром»);

Часто от менеджеров предприятия приходится слышать о нехватке информации для принятия эффективных решений. Это действительно так. Но при этом ситуация усугубляется наличием больших объемов совершенно не нужной информации, которая только отвлекает при принятии решений. При разработке форматов бюджетов нужно обязательно привлекать будущих пользователей информации, содержащейся в данных бюджетах и стараться их не перегружать не нужной информацией.

Методологические основы системы бюджетирования во многом связаны со спецификой методов установления плановых показателей. Они включают оценку существующих методов и методик и выбор наиболее подходящих для рассматриваемого предприятия. При этом принимаются в расчет организационно-технологические, маркетинговые особенности данного бизнеса, степень определенности основных параметров будущей деятельности, степень контролируемости основных плановых показателей, сложившаяся на предприятии система информационных потоков, характер затрат и доходов и другие особенности. Любая методика бюджетирования, наряду с механизмом установления плановых показателей, включает в себя: определение целей, стоящих перед системой; оценку эффективности функционирования системы; механизм расчета риска, возникающего при функционировании системы. Специалистами выделяются следующие цели, стоящие перед системой бюджетирования:

1. Получение прогноза финансово – хозяйственного состояния предприятия.
2. Согласование плановых финансово – экономических показателей.
3. Определение ответственности за результаты финансово – хозяйственной деятельности.
4. Проведение сценарного анализа по принципу «Что будет если ...».
5. Определение механизма контроля результатов финансово – хозяйственной деятельности.

Оценку эффективности системы нами предлагается оценивать исходя из степени достижения целей, поставленных перед системой.

Основные методы, установления плановых показателей, используемые в системе бюджетирования, приведены на рисунке 2.

В основе приведенных методик лежат распространенные в экономической практике методы – расчета экономических показателей, ситуационного анализа, каузального или субъективного прогнозирования, сценариев, имитационного моделирования, оценки ожидаемых величин с использованием вероятности, нормативный метод и другие.

В результате проведенного исследования нами выявлены следующие проблемы методологического характера при внедрении и функционировании систем бюджетирования.

В ООО «АТС – Альфаторгсервис» при анализе исполнения бюджетов фактические данные сравнивались с первоначально составленным бюджетом, а не с бюджетом, пересчитанным на фактический объем выполненных работ и выделенного финансирования. В этой схеме плановые ключевые показатели оценки эффективности ЦФО фиксировались в твердых суммах. Соответственно, при изменении объемов деятельности и выделенного финансирования, фактические показатели существенно отличались от плановых, что приводило к неверной оценке выполнения бюджетов ЦФО. Выходом из данной ситуации является установление ключевых показателей оценки эффективности в относительных величинах, к изменяемым показателям бюджетов.

Содержательные аспекты бюджетирования определяют круг объектов бюджетирования и основные целевые установки при формировании комплекса бюджетных показателей. В частности, при определении содержания бюджетирования определяют основные плановые показатели операционной, финансовой и инвестиционной деятельности предприятия, в частности, расходы, доходы, денежные потоки, активы и источники их финансирования и т.д. При определении содержания бюджетов важно установление критериев эффективности деятельности и соответствующих ограничений на бюджетные показатели. К наиболее часто упоминаемым в литературе такого рода ограничениям можно отнести:

- Соответствие оперативных бюджетных показателей стратегическим планам предприятия;
- Комплексное бюджетирование операционной и инвестиционной деятельности, отражение в бюджетах всех планируемых операций;
- Определение в бюджетах источников финансирования деятельности центров ответственности, комплексное распределение финансовых ресурсов;
- Увязка показателей расходов и доходов с денежными потоками;
- Итеративное планирование влияния источников финансирования на показатели бюджетного отчета о финансовых результатах и, соответственно, бюджета денежных средств;
- Соответствие степени продолжительности «жизни» актива сроку привлечения источника их финансирования;
- Поддержание ликвидности баланса;
- Отказ от дефицитного бюджета денежных средств;
- Обязательное составление бюджетного баланса и другие.

В результате проведенного исследования нами выявлены следующие проблемы содержательного характера при внедрении и функционировании систем бюджетирования.

В ООО «Продбиопроем» в июне – августе 2005 года сложилась следующая ситуация. Бюджет движения денежных средств (БДДС) не был составлен. По бюджету доходов и расходов (БДР) прибыль отвечала целям компании и по итогам летних месяцев отклонения по БДР по всем статьям в совокупности составили не более 5 %. Тем не менее, всё это время компанию лихорадило из-за отсутствия денежных средств. После подведения итогов у руководства встал резонный вопрос «Бюджет показывает отличные результаты, а ощущение такое, что фирма на грани банкротства». Проведя анализ, ПЭО был сделан вывод, который можно было сделать, составив бюджет БДДС. Дело в том, что в эти месяцы продукция отгружалась покупателям с предоставлением максимальных отсрочек платежа (до 40 дней). В свою очередь поставщик основного сырья предложил на условиях предоплаты большую партию со значительной скидкой. Таким образом, образовался классический кассовый разрыв бюджета, который можно было предвидеть, составив БДДС, к тому же вся вышеописанная информация была известна при составлении бюджета.

По итогам исследования путей решения данной проблемы можно сделать вывод о том, что БДДС является инструментом оперативного управления руководителями ЦФО. БДР является инструментом оценки деятельности ЦФО. БЛ позволяет финансовой службе прогнозировать ликвидность, платежеспособность и стоимость предприятия.

Еще одна проблема содержательного характера заключается в выборочной консолидации информации при составлении бюджетов. Например, в ООО «Продбиопроем» при планировании БДДС никак не учитывался проект, связанный с организацией производства продукции в новом цеху. Для этого проекта был разработан бизнес-план и составлен бюджет движения денежных средств. Причем

финансирование предполагалось полностью за счет заемных средств и никак не пересекалось с основной деятельностью. При подготовке годового БДДС предприятия не учитывались денежные потоки по данному проекту, хотя они были сопоставимы с потоками по текущей деятельности. Данная ошибка была допущена на уровне руководства, которое дало распоряжение сознательно не включать данные расчеты в сводный бюджет предприятия. Так как этот проект считается отдельно, и нет необходимости его смешивать с текущей деятельностью предприятия. Фактическая действительность же внесла определённые коррективы. Кредитные ресурсы были получены в гораздо меньшем объеме, чем планировалось и по большей цене. Поэтому пришлось часть финансирования проекта осуществлять из доходов от операционной деятельности, что привело к дефициту операционного БДДС.

В ООО «Альфа таймер» была выявлена проблема, заключавшаяся в составлении дефицитного бюджета движения денежных средств. При таком подходе к принятию бюджетов пропадает смысл БДДС. Нельзя утверждать дефицитный БДДС, т.к. иначе бюджетирование перестает быть инструментом управления. Дефицитный бюджет не выполним, а значит и не реальны функциональные бюджеты и функциональные планы, на основе которых составленные данные бюджеты. Таким образом, все оперативное планирование не отражает реальной ситуации и в будущем придется все планировать на ходу. По факту кредиты и займы на покрытие дефицита БДДС все равно берутся, поэтому лучше их запланировать при утверждении бюджета, чтобы он был бездефицитным либо, если это возможно, перепланировать поступления и платежи так, чтобы бюджет движения денежных средств был бездефицитным.

Принятие дефицитного бюджета, с учетом того, что по факту доходная часть практически всегда на 10 – 15 % ниже плана, а расходная часть недофинансируется, приводит к тому, что все решения о распределении финансов принимаются единолично высшим руководителем в ручном режиме.

Для устранения дефицита бюджета можно использовать следующие действия:

1. пересмотр финансовых потоков.
2. пересмотр производственной программы.
3. взятие кредита.

Здесь необходимо отметить, что постоянный дефицит БДДС может быть следствием убыточности предприятия. В такой ситуации решение проблемы может уже находиться за рамками системы управления финансами. В такой ситуации уже необходимо принимать стратегические решения, следствием которых может быть либо репрофилирование предприятия, его продажа или даже закрытие.

Перспективы дальнейшего исследования.

Перспективными направлениями исследований является разработка универсальной системы оценки эффективности функционирующей системы бюджетирования и методики расчета рисков, возникающих при функционировании систем бюджетирования.

Библиографический список

1. Друри К. Введение в управленческий и производственный учет / К. Друри Пер. с англ.; Под ред. Н.Д. Эриашвили. — М: Аудит ЮНИТИ, 1998. — 467 с.
2. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы / М.М. Алексеева. — М.: Финансы и статистика, 1997. — 214 с.
3. Голов С.Ф. Управлінський облік: Підручник / С.Ф. Голов. — К.: Лібра, 2003. — 704 с.
4. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Под ред. Н.Г. Данилочкиной — М.: ЮНИТИ, 2002. — 279 с.
5. Каверина О.Д. Управленческий учет: системы, методы, процедуры / О.Д. Каверина. — М.: Финансы и статистика, 2004. — 352 с.
6. Ковтун С. Бюджетирование на современном предприятии или как эффективно управлять финансами / С. Ковтун. — Харьков: Фактор, 2005. — 340 с.
7. Савчук В.П. Финансовый менеджмент предприятий: прикладные вопросы с анализом деловых ситуаций / В.П. Савчук. — К.: Издательский дом “Максимум”, 2001. — 600 с.
8. Терещенко О.О. Фінансова діяльність суб’єктів господарювання: Навч. посібник / О.О. Терещенко. — К.: КНЕУ, 2003. — 554 с.

Поступила в редакцию 19.04.2007 г.

