

СУЩНОСТЬ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ И ПРОБЛЕМЫ ЕГО ОРГАНИЗАЦИИ В УСЛОВИЯХ ИНТЕГРИРОВАННЫХ КОРПОРАТИВНЫХ СТРУКТУР

Настоящая статья посвящена исследованию проблем организации системы бюджетирования в корпорации. Основное внимание в статье уделено организационной и функциональной сторонам процесса перехода предприятий к бюджетному управлению, проблемам выбора подхода к бюджетированию, контроля выполнения бюджетов на основе выделения центров ответственности, использования информационных технологий в бюджетировании.

А.В. Прокопьев, Т.В. Прокопьева

В последнее время среди множества инструментов формирования и использования ресурсов хозяйствующих субъектов все большую популярность приобретает бюджетирование. Сам термин бюджетирование многими исследователями трактуется неоднозначно. Четко прослеживаются два направления в трактовке бюджетирования как экономической категории, различающиеся степенью широты толкования данного понятия. В рамках первого направления, представленного, например, в работах [1, 2, 3, 4, 8, 9, 11, 13], бюджетирование, по сути, отождествляется с финансовым планированием, учетом и контролем, а в качестве объекта бюджетирования рассматриваются исключительно финансовые ресурсы. На наш взгляд, данный аспект рассмотрения проблематики бюджетирования весьма широко представлен в вышеперечисленных и других отечественных и зарубежных публикациях по этой теме и исследован достаточно глубоко.

С другой стороны, в рамках второго направления бюджетирование трактуется более широко как с точки зрения объекта его приложения, так и в методологическом плане [6, 12, 14, 15]. В данной трактовке бюджетирование охватывает все сферы хозяйственной деятельности предприятия, а не только его финансовую составляющую. Бюджетирование в этом случае выступает как инструмент формирования и рационального использования всех ресурсов предприятия – материальных, трудовых, финансовых, информационных. Рассмотрение бюджетирования, именно, в этом аспекте, на наш взгляд, недостаточно представлено в современной экономической литературе и требует более глубокого исследования. Следовательно, принципиальным различием двух подходов является то, что согласно первому объектом бюджетирования выступает поток финансовых ресурсов, а со-

гласно второму – поток всех ресурсов хозяйствующего субъекта.

В нашей стране бюджетирование является сравнительно новым явлением в хозяйственной практике предприятий и объединений. Для большинства предприятий характерно использование системы планирования, сформировавшейся в условиях плановой экономики. Однако, в рыночной экономике меняются целевые ориентиры деятельности предприятий, методы и принципы хозяйствования. Прежняя система планирования входит в противоречие с новыми реалиями. Внедрение системы бюджетирования на отечественных предприятиях позволяет получить ряд преимуществ:

- Улучшается координация и повышается согласованность деятельности подразделений предприятия по достижению общих стратегических целей. Планирование приобретает комплексный характер.
- Более эффективно используются ресурсы предприятия, появляется возможность для выявления резервов, рационализируется структура затрат, повышается гибкость и оперативность управленческих решений, прозрачность системы управленческого учета и отчетности.
- Усиливается ответственность руководителей всех уровней за эффективное использование ресурсов, появляется четкая система критериев оценки результатов деятельности предприятия или подразделения, позволяющая использовать более справедливое поощрение и наказание, усилить мотивацию персонала [14]. Наряду с вышеперечисленными достоинствами бюджетирования, нельзя не отметить и его недостатки:
- Сложность внедрения системы бюджетирования, обусловленная недостаточной подготовкой управленческого персонала к работе в новых условиях.

- Возможность возникновения конфликтов между подразделениями организации и отделом, ответственным за бюджетирование.

В экономически развитых странах бюджеты предприятий отчасти соответствуют таким документам, принятым в отечественной практике, как техпромфинплан, смета затрат. Однако отождествлять бюджет только со сметой затрат или с планом движения денежных средств не совсем верно. Бюджеты охватывают все сферы финансово-хозяйственной деятельности предприятия: производство, реализацию продукции, деятельность вспомогательных подразделений, управление финансовыми потоками.

Обычно бюджеты составляют на год, на квартал, на месяц. На многих предприятиях составляют так называемые «скользящие» бюджеты: бюджет, составленный на достаточно длительный период времени (на год), корректируется в процессе выполнения (например, ежемесячно): так, в декабре составляется план на 12 месяцев (с января по декабрь), в январе – на следующие двенадцать месяцев (с февраля текущего года по февраль следующего) и т.д. Это позволяет более точно учитывать изменения условий, в которых работает предприятие [6].

Рассмотрим процесс разработки бюджета подразделения или предприятия в целом. На наш взгляд, существует два аспекта этого процесса: организационный и функциональный. С точки зрения организации процесса бюджетирования разработка любого бюджета компании может быть в достаточной степени унифицирована вне зависимости от объекта бюджетирования. Можно выделить следующие этапы разработки бюджета исходя из организационного аспекта этого процесса:

1. Назначение руководителя высшего звена, ответственного за организацию процесса бюджетирования. Обычно в качестве такого руководителя выступает финансовый директор компании, находящийся в статусе первого заместителя генерального директора. Данный руководитель, как правило, отвечает за процесс перехода предприятия на новую систему планирования и бюджетирования.

2. Разработка и утверждение плана мероприятий по внедрению на предприятии технологии бюджетирования.

3. Создание специального подразделения, в функции которого входит разработка, исполнение и контроль бюджета компании в целом и координация деятельности подраз-

делений предприятия в сфере бюджетирования. Данный орган может быть назван отделом или службой бюджетирования и должен находиться в подчинении финансового директора.

Возможен и иной вариант организации данного органа. Это может быть состоящая из руководителей основных подразделений компании консультативная группа, работающая на регулярной основе и включающая при необходимости внешних консультантов. В данном случае этот орган может называться Совет по бюджетированию. Полагаем, что на первоначальном этапе внедрения системы бюджетирования целесообразнее организовать этот орган по первому варианту (отдел) с последующим переходом ко второму (совет) с параллельным переподчинением данного органа генеральному директору, что объективно отражает все более возрастающую роль бюджетирования в деятельности компании.

4. Разработка и утверждение Положения о бюджетировании. В данном документе, по нашему мнению, должны быть отражены следующие моменты:

- Общие положения, характеризующие содержание, место и роль бюджетирования в системе управления предприятием.
- Состав подразделений и должностных лиц, ответственных за разработку проектов бюджетов.
- Распределение прав и обязанностей подразделений и должностных лиц, ответственных за разработку и исполнение бюджетов, а также характер их информационного взаимодействия.
- Структура системы бюджетов на предприятии с приложением основных единых форм бюджетной документации.
- Сроки выполнения основных мероприятий в рамках процесса бюджетирования.
- Порядок разработки, утверждения и исполнения бюджетов, а также порядок пересмотра в течение планового периода статей бюджета в случае возникновения дефицита или профицита ресурсов, отклонения фактических результатов от плановых.
- Порядок контроля за исполнением бюджетов подразделений и предприятия в целом.

5. Разработка или приобретение программного обеспечения по бюджетированию, его установка на компьютерах всех подразделений предприятия, формирование локальной информационной сети.

СУЩНОСТЬ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ И ПРОБЛЕМЫ ЕГО ОРГАНИЗАЦИИ В УСЛОВИЯХ ИНТЕГРИРОВАННЫХ КОРПОРАТИВНЫХ СТРУКТУР

6. Обучение персонала отдела по бюджетированию и ответственных специалистов других подразделений организации методике разработки, исполнения и контроля бюджетов.

7. Анализ формирования и эффективности использования финансовых, материальных и кадровых ресурсов предприятия, управление которыми осуществлялось в рамках прежней системы планирования. Данный анализ должен служить своего рода «инвентаризацией» всех ресурсов хозяйствующего субъекта перед переходом на систему управления ими на принципах бюджетирования.

8. Разработка проектов бюджетов в структурных подразделениях корпорации и представление этих проектов в отдел бюджетирования за подписью руководителя структурного подразделения. Перед направлением проектов бюджетов в отдел бюджетирования возможно проведение совещания рабочей группы, включающей представителей отдела бюджетирования и основных структурных подразделений для согласования спорных вопросов.

9. Анализ отделом бюджетирования проектов бюджетов структурных подразделений и внесение в них необходимых коррективов. На этом этапе отдел бюджетирования осуществляет консолидацию (обобщение) бюджетов подразделений в единый бюджет корпорации.

10. Направление бюджетов подразделений и предприятия в целом на согласование у заместителей и на утверждение генерального директора. В случае несогласия руководства того или иного структурного подразделения с замечаниями и предложениями отдела бюджетирования, оно обязано направить руководству компании служебную записку с мотивированными возражениями.

11. Утверждение бюджетов структурных подразделений и предприятия в целом генеральным директором. В случае возникновения разногласий, генеральный директор может потребовать от отдела бюджетирования и соответствующего подразделения согласовать свои позиции и представить согласованный вариант бюджета на утверждение.

12. Исполнение бюджетов во всех структурных подразделениях предприятия.

13. Представление ежеквартальных отчетов подразделений в отдел бюджетирования о ходе исполнения бюджетов.

14. Обобщение отчетов подразделений отделом бюджетирования и направление сводной аналитической записки о ходе исполнения бюджета предприятия в целом и в разрезе структурных подразделений генеральному и финансовому директору.

15. Проведение ежеквартальных рабочих совещаний представителей всех структурных подразделений и высшего менеджмента предприятия, посвященных анализу хода исполнения бюджетов, выявлению причин их неисполнения, разработке изменений и дополнений в действующие бюджеты и проекты бюджетов в соответствии с изменяющимися условиями.

Следует отметить, что внедрение технологии бюджетирования на предприятии может быть осуществлено как собственными силами, так и с привлечением консалтинговых фирм, специализирующихся в этой сфере.

Представление бюджетирования в организационном аспекте, хотя и позволяет увидеть данный процесс как последовательность этапов, в то же время не дает представление о характере взаимосвязи между основными видами бюджетов предприятия, разрабатываемыми линейными и функциональными подразделениями. Для решения этой проблемы обратим внимание на функциональный аспект процесса бюджетирования.

Термин «функциональный» в данном контексте предусматривает акцентирование внимания на ходе процесса бюджетирования не по организационным мероприятиям, а по последовательности разработки бюджетов тех или иных линейных и функциональных подразделений по направлению к общему бюджету корпорации.

С функциональной точки зрения всю совокупность бюджетов предприятия можно условно разделить на две категории: бюджеты текущей деятельности и финансовые бюджеты [4, 6, 13, 14, 15]. Каждая из указанных групп бюджетов включает в себя конкретные бюджеты по функциональным сферам деятельности предприятия. Поскольку все бюджеты предприятия находятся во взаимосвязи между собой, можно говорить о существовании системы бюджетов на предприятии (см. рис. 1).

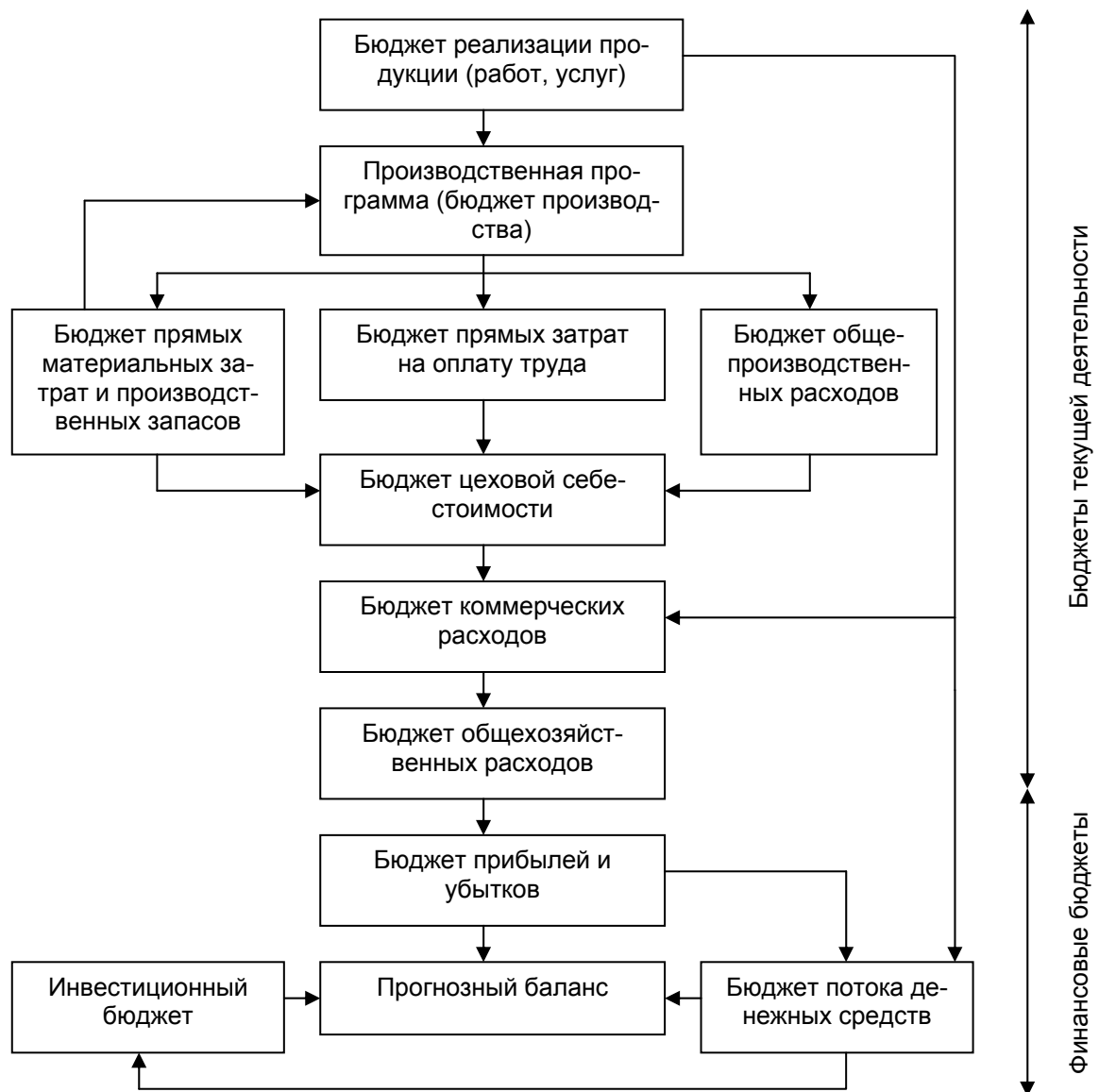


Рис. 1. Система бюджетов предприятия

Важно отметить, что при составлении всех вышеперечисленных бюджетов важно разделить бюджетные статьи на защищенные и незащищенные. Такое деление необходимо во избежание возникновения сбоев в деятельности предприятия в случае недополучения доходов. При этом за защищенными статьями закрепляется приоритетное финансирование в случае получения меньшей выручки, чем планировалось. Поэтому столь важно правильно оценить степень защищенности или незащищенности той или иной статьи расходов [8].

Защищенные статьи – это прежде всего те статьи затрат, без которых невозможно осуществление деятельности компании, ее нормального функционирования. На наш

взгляд, к данной категории статей следует относить заработную плату, налоги, аренду производственных площадей, расходы на коммунальные услуги и услуги связи, выплаты процентов по банковским кредитам, ремонт оборудования.

Незащищенные статьи – это статьи расходов, сокращение которых не влечет напрямую сокращение процесса производства. К ним могут быть отнесены ремонт помещений, реклама, обучение персонала, представительские расходы. В зависимости от специфики деятельности той или иной компании отнесение тех или иных затрат к защищенным или незащищенным может изменяться. Кроме деления затрат на эти две категории необходимо установить приоритетность осу-

СУЩНОСТЬ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ И ПРОБЛЕМЫ ЕГО ОРГАНИЗАЦИИ В УСЛОВИЯХ ИНТЕГРИРОВАННЫХ КОРПОРАТИВНЫХ СТРУКТУР

ществления платежей в рамках защищенных и незащищенных статей. Необходимо, чтобы каждый платеж, включенный в бюджет, имел идентификатор его приоритета.

Необходимым условием внедрения системы бюджетирования на предприятии является установление жесткой финансовой дисциплины. Финансовая служба должна осуществлять только те платежи, которые включены в бюджет. Финансирование свыше установленных лимитов либо полностью запрещается, либо разрешается только с одобрения генерального директора и только в пределах четко определенной величины (например, 5% от установленной в бюджете суммы).

В условиях интегрированных корпоративных структур имеется ряд особенностей организации процесса бюджетирования. Так, в финансово-промышленных группах на уровне центральной компании осуществляется сводное бюджетное планирование, консолидация бюджетов дочерних предприятий. В этих условиях на уровне дочерних предприятий функционируют отделы бюджетирования, руководители которых входят в Совет по бюджетированию ФПГ наряду с высшим менеджментом центральной компании. Большую роль в процессе бюджетирования играет банк, входящий в состав финансово-промышленной группы, за счет кредитов которого можно оперативно покрывать дефицит денежных средств предприятий группы.

В то же время четкое выполнение всех условий внедрения системы бюджетирования не означает автоматического успеха данного процесса. Все это будет лишено смысла, если высшее руководство предприятия не понимает важности бюджетирования, не осознает того факта, что цель бюджетирования – заставить подразделения и предприятие в целом жить по средствам.

В рамках системы бюджетирования информация более эффективно аккумулируется и анализируется не по предприятию в целом, а по центрам ответственности. Центр ответственности – это сегмент внутри предприятия, во главе которого стоит ответственное лицо, принимающее решения. Одним из основных видов центров ответственности являются центры затрат – это подразделения, руководители которых отвечают только за затраты. Центры затрат можно разбить на центры полностью регулируемых затрат и центры частично регулируемых затрат. Примером центра полностью регулируемых затрат может служить цех основного производства. Регулируемые затраты отражают чет-

кую взаимосвязь между «входом» и «выходом» процесса производства (прямые материальные и трудовые затраты). Частично регулируемые затраты имеют место главным образом в НИОКР, маркетинге, сервисе. В отличие от полностью регулируемых затрат, в данном случае жесткая причинно-следственная связь между «входом» и «выходом» отсутствует (корреляционная зависимость), затраты зависят от конкретных управленческих решений.

Классификация затрат по степени регулируемости позволяет выявить затраты, изменяющиеся в результате принимаемых решений, позволяет понять, кто и насколько сильно может воздействовать на затраты. Необходимо помнить, что степень регулируемости затрат будет различной в зависимости от длительности рассматриваемого периода времени (в долгосрочном периоде появляется возможность воздействовать на те затраты, которые в краткосрочном периоде считаются заданными) и от полномочий лица, принимающего решение (затраты, которые являются заданными на уровне начальника цеха, могут оказаться регулируемыми на уровне директора предприятия). Стоит также отметить, что степень регулируемости затрат зависит от специфики предприятия и его корпоративной культуры, а потому носит несколько субъективный характер.

Деление предприятия на центры ответственности и классификация затрат являются фундаментом для создания на предприятии системы бюджетирования. На предприятии для каждого центра ответственности составляется отдельный бюджет. При этом в зависимости от вида центра ответственности для разработки соответствующего бюджета требуется особый подход.

Гибкий бюджет показывает размеры затрат и результаты при различном объеме деятельности соответствующего центра ответственности. В зависимости от объема деятельности переменные затраты меняются, а постоянные остаются неизменными. Поэтому в гибком бюджете указываются ставка переменных затрат на единицу продукции. Постоянные затраты выделяются отдельно. С помощью формулы, связывающей затраты и объем производства, можно разрабатывать сметы и планы для различных уровней деловой активности. По принципу гибкого бюджета планируют выручку, затраты на основные материалы, сдельную зарплату и др.

Фиксированный бюджет не меняется в зависимости от изменения уровня деловой

активности, поэтому его используют для планирования частично регулируемых затрат, которые не зависят непосредственно от объема выпуска и для которых взаимосвязь «вход – выход» носит не столь явный характер. Примером фиксированных бюджетов может служить план затрат на НИОКР, на рекламу и др.

Бюджеты «от достигнутого» («приростные» бюджеты) составляют на основании статистики прошлых периодов с учетом возможного изменения условий деятельности предприятия. Бюджеты с проработкой дополнительных вариантов отличаются от обычных «приростных» бюджетов анализом различных вариантов. Например, такой бюджет может содержать варианты, при которых сумма затрат сокращается или увеличивается на 5, 10, 20% [6].

Выделение центров ответственности на предприятии имеет смысл лишь в том случае, если система бюджетирования на предприятии интегрирована с внутрикорпоративной системой контроля. Любая система является жизнеспособной, если имеет в своем составе элементы обратной связи, которые предусматривают анализ того, как функционирует система, и текущую корректировку поведения системы по мере поступления сигналов о ее состоянии. Бюджетирование – это тоже система, весьма серьезная и ответственная, и она должна предусматривать соответствующую обратную связь. Роль обратной связи в данном случае играет контроль выполнения бюджета.

В зависимости от целей и условий осуществления, возможны три подхода к организации контроля выполнения бюджетов на предприятии, так или иначе связанных с анализом отклонений фактического исполнения статей бюджета от плана:

- Простой анализ и контроль отклонений, ориентированный на корректировку будущих бюджетов.
- Факторный анализ отклонений, ориентированный на принятие в будущем управленческих решений, предполагает установление основных факторов, влияющих на соответствующую бюджетную статью, оценку степени влияния каждого из факторов и разработку рекомендаций в части управленческих решений, направленных на выполнение бюджетных назначений, а не просто бюджетную корректировку.
- Анализ отклонений в условиях неопределенности. В этом случае все параметры бизнеса, подверженные отклонениям,

считаются неопределенными и задаются не в виде конкретных значений, а в виде интервалов. Если фактическое значение результирующего параметра попало в интервал неопределенности, полученный в результате имитационного моделирования, то выполнение бюджета считается успешным. В противном случае необходимо произвести дополнительный анализ, направленный на уменьшение неопределенности параметров бизнеса.

Выбор подхода к контролю выполнения бюджетов во многом зависит от принятой на предприятии стратегии развития. При выборе стратегии лидерства по издержкам оптимальным является метод контроля, ориентированный на управленческие решения. С другой стороны, предприятию, ориентированному на расширение и, следовательно, диверсификацию продукции, вряд ли следует рекомендовать строить детализированную систему контроля издержек, использующую факторный анализ. Здесь более предпочтительно проведение контроля выполнения бюджета по простейшей схеме анализа отклонений.

Весьма важно при выборе подхода к контролю бюджетов определить возможность переноса экономии (перерасхода) ресурсов с одной статьи бюджета на другую, а также из бюджета одного подразделения в бюджет другого. Особенно актуальным этот вопрос является в условиях холдинговых структур, финансово-промышленных групп. Если на такой перенос установлено жесткое ограничение, отдел не может потратить по одной статье бюджета больше запланированного, даже если получена значительная экономия по другим статьям бюджета. Такая система бюджетирования, на наш взгляд, существенно ограничивает полномочия руководителей среднего и низового звена

Другой важной особенностью применяемой на предприятии системы бюджетирования является возможность переноса неизрасходованного на конец периода остатка по какой-либо статье бюджета на следующий период. Если такой возможности нет, то это позволяет более четко контролировать деятельность менеджеров и расход ресурсов компании, пресекая «накопительские» тенденции. К недостаткам данного метода бюджетирования относится, по нашему мнению, неравномерность расходования бюджетных средств, когда в конце периода менеджеры начинают в срочном порядке тратить различными способами остаток средств, опасаясь,

СУЩНОСТЬ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ И ПРОБЛЕМЫ ЕГО ОРГАНИЗАЦИИ В УСЛОВИЯХ ИНТЕГРИРОВАННЫХ КОРПОРАТИВНЫХ СТРУКТУР

что в случае «недорасхода» бюджет на следующий период будет урезан на соответствующую сумму.

В условиях выделения центров ответственности контроль выполнения бюджетов должен быть увязан с системой премирования руководителей и специалистов данных центров. Следовательно, должны быть поставлены условия, установлены показатели и коэффициенты премирования различных центров ответственности, зависящие от степени выполнения соответствующих бюджетов.

В современных условиях организация бюджетирования на предприятии не мыслима без использования корпоративных программно-аппаратных средств информационно-аналитической поддержки этого процесса. На рынке программных продуктов представлено множество решений полностью или частично реализующих автоматизацию задач бюджетирования и управленческого учета. Поэтому перед руководством компании стоит сложная задача выбора программного обеспечения по бюджетированию, в наибольшей степени учитывающего специфику хозяйствующего субъекта [7, 10, 15].

Все виды программных продуктов, реализующих функцию бюджетирования, условно можно разделить на две категории: системы, основным назначением которых является именно бюджетирование, и корпоративные информационные системы, имеющие среди других функций и раздел бюджетирования. Другим критерием классификации программных продуктов является их ориентация на решение общекорпоративных задач или задач подразделения. Поскольку процесс формирования и исполнения бюджетов охватывает всю организацию, последняя категория информационных систем часто не реализует функцию масштабируемости, приводит к затруднениям их использования в других отделах корпорации.

Очень важным моментом при выборе программного обеспечения является форма организации бизнеса: холдинг, акционерное общество с развитой филиальной сетью или небольшая компания. Здесь важно понять, есть ли необходимость в учете или планировании внутрихолдинговых операций и консолидации данных из дочерних или аффилированных структур. Если такая необходимость есть, то программное обеспечение должно иметь все функциональные возможности для настройки специальных форм для учета внутренних операций. Такие операции отра-

жаются в отчетности дочерних компаний, но исключаются из отчетности головной компании во избежание двойного учета. А если необходимости нет, то, соответственно, необязательно платить дополнительные деньги за расширенный функционал.

Необходимо также ответить на вопрос: существует ли у предприятия потребность в гибкой модели управленческого учета и бюджетирования с возможностью изменения настроек в ней или будет достаточно внедрить жесткую модель бюджетов, с минимальными корректировками в будущем? Если предприятие динамично развивается и требуется гибкая модель бюджетирования, то надо искать такое программное обеспечение, которое позволяет настроить управленческий план счетов, форматы отчетов, связи между бюджетами. Если же предприятие стабильно и никаких существенных изменений в финансовой структуре и принципах управленческого учета не предвидится, будет удобнее внедрить программу с заданной, жесткой моделью бюджетов.

В случае выхода предприятия на западные финансовые рынки, необходимо чтобы внедряемая система бюджетирования поддерживала международные стандарты финансовой отчетности (GAAP, IAS и др.). Поскольку российские и западные стандарты управленческого учета существенно различаются, данная возможность должна быть подкреплена возможностью параллельного учета по нескольким стандартам, а также возможностью мультивалютного учета.

В условиях нестабильности внешней среды, в которой функционирует предприятие, важно, чтобы программный продукт по бюджетированию позволял реализовать функцию «*what-if*». Ведение планов по различным сценариям позволяет моделировать финансовые показатели исходя из различных прогнозов развития событий и степени достоверности данных. Также сценарии полезны для черновых расчетов. Сравнение сценариев планов позволяет выбрать оптимальный вариант.

Стоимость программного обеспечения зачастую не является самой большой тратой, которую несет компания. Необходимо учитывать также стоимость внедрения, обучения пользователей, стоимость поддержки программного обеспечения, накладные расходы и жизненный цикл продукта. Очень важна поддержка продукта разработчиком, возможность получения обновлений по мере выхода новых релизов и версий, консультаций с раз-

работчиком в случае проблем при эксплуатации. Для программных продуктов важным фактором является количество ранее выполненных внедрений, опыт разработчика. Наличие внедренных решений, особенно в примерно схожих компаниях, повышает уверенность в успехе проекта внедрения для конкретной компании.

При выборе программного обеспечения по бюджетированию ключевым моментом является удачный выбор поставщика. Список потенциальных продавцов можно составить на основе публикаций в прессе, интернет-исследований, а также материалов прямой почтовой рассылки. Кроме того, можно узнать мнение на этот счет многочисленных промышленных аналитиков. Необходимо выяснить, как долго поставщик присутствует на рынке. Является ли предлагаемый им продукт главным направлением его деятельности? Как много он имеет клиентов и что это за организации? Является ли данный продукт собственной разработкой поставщика?

Не менее важно изучить функциональные возможности предлагаемых приложений, провести оценку полноразмерного приложения, максимального числа конфигураций и участников. Важно удостовериться в реалистичности статей бюджета, в наличии бюджетных статей, детализированных по различным направлениям деловой активности, а также статей бюджета с ограничениями, наложенными на их использование отдельными пользователями. Система должна отслеживать прохождение бюджетной документации, своевременно обновлять версии бюджетов у пользователей, обеспечивать невозможность внесения изменений в закрытый бюджет.

В процесс бюджетирования вовлечено много разных пользователей, и все они имеют свои требования к системе. Разработчикам бюджета необходим доступ к стратегическому плану компании, к механизмам планирования заработной платы, активов, доходов и расходов организации. Руководителям, непосредственно следящим за процессом разработки бюджета, необходимо всегда быть в курсе того, не внес ли кто-нибудь из исполнителей каких-либо изменений в предписанный ему бюджет. Системным администраторам необходимы простые и понятные механизмы для создания и поддержания сложных моделей, отражающих работу организации. Им необходимы мощные средства защиты для обеспечения контроля доступа и работы пользователей с моделью.

Многообразие вышеперечисленных требований к выбору программных продуктов по бюджетированию и проблем с их внедрением в систему управления предприятием, свидетельствует о том, что обычные электронные таблицы не справляются со всей сложностью процесса бюджетирования. Следовательно, вместо весьма распространенных примитивных попыток программирования в простых табличных редакторах, необходим грамотный подход к приобретению и внедрению лицензионных программных продуктов по бюджетированию.

В этом ключе выполним обзор наиболее распространенных российских и зарубежных программных продуктов по бюджетированию. К их числу можно отнести следующие:

Hyperion Pillar разработан компанией Hyperion и распространяется в России представителем компании – фирмой Ланит. Среди распространенных в мире систем бюджетирования Pillar занимает примерно то же место, что и SAP R/3 среди корпоративных систем. Это наиболее крупная и развитая система, поддерживающая полную автоматизацию процесса. В общих чертах схема работы выглядит следующим образом. Менеджер центра учета заполняет предлагаемые ему формы, прогнозируя поступления и затраты, далее данные объединяются программой в бюджет центра и в таком виде становятся доступны менеджеру верхнего уровня (консолидатору). Тот собирает бюджет на своем уровне уже не из отдельных затрат или поступлений, а из бюджетов нижестоящих центров и т.д. В результате получается не просто фиксированный прогноз, а динамическая модель компании, в которой за каждый уровень модели отвечают руководители соответствующих подразделений, и выстраивается строгая технология внесения изменений.

Нефрит является российским продуктом (разработчик – компания ЦентрИнвестСофт). Система внедрялась только в крупных нефтяных компаниях и это, во многом, определило тот рынок, на который ориентирован Нефрит. Это большие корпорации, имеющие холдинговую структуру и плохо восприимчивые к переменам в управлении.

Corporate Planner разработан компанией Corporate Planning. При использовании продукта весь бюджет строится на основе «дерева», описывающего структуру затрат компании. Каждому узлу на этом дереве соответствует табличка из трех строк: плановые значения, фактические и их рассогласование. Между узлами дерева могут задаваться связи

СУЩНОСТЬ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ И ПРОБЛЕМЫ ЕГО ОРГАНИЗАЦИИ В УСЛОВИЯХ ИНТЕГРИРОВАННЫХ КОРПОРАТИВНЫХ СТРУКТУР

с помощью формул, похожих на формулы в электронных таблицах. Судя по функционалу, Corporate Planner ориентирован на средние предприятия. Основной плюс системы: хорошо продуманный интерфейс, начиная от работы «дерева издержек» и до графического отображения результатов. Основное ограничение, не позволяющее использовать Corporate Planner в крупных компаниях – отсутствие средств разделения доступа и распределенной работы. Этот продукт ориентирован на рабочее место финансового менеджера, а не на создание единого процесса бюджетирования.

Adaytum e.Planning – продукт компании Adaytum (представитель в России – компания Robertson & Blums). Первоначальные версии этой системы были ориентированы на средние компании и не имели сложного инструментария для управления данными. Однако новая версия существенно продвинулась в этом направлении. Функционал продукта можно условно разделить на три части: инструментарий для обеспечения распределенной подготовки данных, аналитическое ядро и модули подготовки отчетов. Работа над составлением бюджета не слишком автоматизирована. Это означает, что система не позволит сделать бюджет полностью «динамическим», затрудняется *what-if анализ*, но, с другой стороны, значительно снижается трудоемкость внедрения системы.

Красный директор, разработанный компанией Бизнес-микро, – это решение для малых и средних предприятий. Идеология системы явно берет свое начало из программы формирования платежного плана. Для ситуации, когда финансовый директор компании единолично строит бюджет нескольких подразделений, Красный директор вполне подойдет как дешевая альтернатива больших комплексов.

Comshare MPC разработан одноименной компанией и представлен в России фирмой Корус Консалтинг. Строго говоря, продуктом для бюджетирования следует считать систему BudgetPLUS, являющуюся одним из центральных приложений Comshare MPC. Но эта компонента настолько прочно интегрирована с другими приложениями, что рассматривать ее отдельно не имеет смысла. Если рассматривать весь набор компонент, то Comshare MPC охватывает задачи бюджетирования, организации групповой работы и поддержки принятия решений.

В целях иллюстрации решения вышеперечисленных проблем бюджетирования на

конкретном примере рассмотрим опыт внедрения бюджетирования в систему управления ФПГ «Сибгаромаш» (г. Рубцовск), специализирующейся в основном на изготовлении сельхозмашин и запчастей. Организация плановой работы на принципах бюджетирования в ФПГ «Сибгаромаш» начала внедряться сравнительно недавно – с 2001 года. В настоящее время в ФПГ основой краткосрочного финансового планирования является составление прогнозных финансовых бюджетов Центральной компанией и предприятиями-участниками группы. Годовой бюджет предприятия группы составляют на один финансовый год. Форма бюджета включает два раздела: доходы и расходы. Статьи разделов бюджета формируются в зависимости от направлений и масштабов деятельности предприятий-участников группы. Важно отметить, что формы бюджетов различных предприятий группы имеют унифицированный характер.

Проект годового бюджета изначально разрабатывается как профицитный, то есть с превышением доходной части над расходной, хотя в процессе его рассмотрения и утверждения, как правило, осуществляется балансирование доходной и расходной частей бюджета.

Как уже отмечалось, предприятия-участники группы стали разрабатывать бюджеты сравнительно недавно, поэтому процедура разработки и исполнения бюджетов, на наш взгляд, характеризуется наличием следующих недостатков.

- Поскольку система бюджетирования в ФПГ «Сибгаромаш» находится в стадии формирования, необходимо иметь четкий план мероприятий, детально структурирующий процесс внедрения бюджетирования по срокам и ответственным лицам. Однако такой план в данной группе предприятий отсутствует, что свидетельствует о стихийном характере формирования системы бюджетирования.

- В форме бюджета предприятия-участника и ЦК ФПГ отсутствуют строки «остаток денежных средств на начало периода» и «остаток денежных средств на конец периода». Это искажает величины доходной и расходной частей бюджетов предприятий группы, а также расчет величины избытка или недостатка средств на конец периода.

- В ФПГ «Сибгаромаш» составляется только одна форма бюджета – бюджет доходов и расходов. На наш взгляд, отсутствие промежуточных форм бюджетов затрудняет

разработку и исполнение бюджета доходов и расходов предприятий-участников и ЦК группы, а также не позволяет более точно рассчитать показатели статей как доходной, так и расходной частей бюджета.

- В ФПГ «Сибгагромаш» отсутствует Положение по бюджетированию, откуда следует, что процесс бюджетирования в ФПГ фактически осуществляется стихийно, без опоры на соответствующую нормативную базу. Отсутствует четкое разделение прав, обязанностей и ответственности в сфере бюджетирования, не определен механизм контроля за исполнением бюджетов, порядок пересмотра бюджетных статей, разделение статей бюджетов на защищенные и незащищенные.

- При разработке бюджетов в ЦК и на предприятиях-участниках группы не используется какой-либо из известных отечественных или зарубежных программных продуктов, специально предназначенных для этих целей. На части дочерних предприятий и в Центральной компании используются программы, разработанные силами программистов технического отдела ЦК и представляющие собой обычные таблицы Excel. На другой части предприятий используются программные продукты, функционирующие в среде MS DOS. Таким образом, программные средства планирования и бюджетирования, используемые на разных предприятиях ФПГ, не совместимы, и не могут быть интегрированы в единую систему.

- В Центральной компании и в дочерних предприятиях фактически не составляются отчеты об исполнении соответствующих бюджетов, что позволяет усомниться в необходимости функционирования системы бюджетирования в группе в данном варианте. Единая форма такого отчета отсутствует, а данные об исполнении бюджетов разрознены в нескольких отчетных документах, форма которых не унифицирована и определяется каждым дочерним предприятием самостоятельно.

Наличие перечисленных выше недостатков организации системы бюджетирования в ФПГ «Сибгагромаш» позволяет сделать предварительный вывод о ее низкой эффективности и необходимости разработки комплекса мероприятий по ее совершенствованию.

ЛИТЕРАТУРА

1. Балабанов И.Т. Анализ и планирование финансов хозяйствующего субъекта. – М.: Финансы и статистика, 1998 – 480 с.
2. Бланк И.А. Финансовый менеджмент: Учебный курс. – Киев: Ника-Центр, 1999. – 528 с.
3. Бригхем Ф.Ю., Гапенски Л. Финансовый менеджмент. Полный курс: В 2-х т. Т. 1. / Пер. с англ. под ред. В.В. Ковалева. – СПб.: Экономическая школа, 1997. – 497 с.
4. Ван Хорн Д.К. Основы управления финансами / Гл. ред. А.В. Соколов. – М.: Финансы и статистика, 1999. – 800 с.
5. Винслав Ю.Б. Финансовый менеджмент в крупных корпоративных структурах // Российский экономический журнал. – 1998. - № 3. – С. 90-100.
6. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Под. ред. Н.Г. Данилочкиной. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1999. – 297 с.
7. Лалаев Г.Г. Становление и развитие информационных технологий управления финансами // Финансы. - 1999. - № 11. - С. 3-6.
8. Новоселов А. Бюджетирование: метод и проблемы // Финансы. – 2000. - № 11. – С. 67-68.
9. Павлова Л.Н. Финансы предприятий: Учебник для экон. вузов. – М.: Финансы, ЮНИТИ, 1998. – 640 с.
10. Розанова В. Информационная база финансового менеджмента: источники и виды информации // Менеджмент в России и за рубежом. – 2000. - № 2. – С. 54-78.
11. Романова М.В. Бюджетирование ресурсов и управление финансами // Финансы и кредит. – 2000. - № 1. - С. 31-37.
12. Самочкин В.Н. Гибкое развитие предприятия: Эффективность и бюджетирование. – М.: Дело, 2000. - 352 с.
13. Финансово-промышленные группы: система управления / В.В. Титов, В.К. Толстов, В.Д. Маркова, Д.П. Николаев, Е.А. Соломенникова / Под ред. В.В. Титова, В.Д. Марковой, В.Ф. Соболева. – Новосибирск: ИЭиОПП СО РАН, 1998. – 240 с.
14. Шим Дж.К., Сигел Дж.Г. Основы коммерческого бюджетирования / Пер. с англ. – СПб.: Пергамент, 1998. – 496 с.
15. Щиборщ К.В. Бюджетирование деятельности промышленных предприятий. - М.: Изд-во «Дело и Сервис», 2001. – 544 с.