

Система комплексного бюджетирования

© 2010 г. Д.В. Зайков *

Планирование производственно-финансовой деятельности является не только важнейшим средством увязки имеющихся у предприятия возможностей по выпуску продукции со сложившимся на нее спросом, но и инструментом оптимизации расходов. Как любой инструмент, планирование производственно-финансовой деятельности требует периодической настройки, камертоном которой служат реальные изменения на рынке. Требуется постоянная адаптация применяемой системы планирования к быстроизменяющимся условиям внешней среды. Именно поэтому совершенствование систем планирования производственно-финансовой деятельности предприятий является одной из самых актуальных проблем управления. Разработка новых, более эффективных систем планирования является приоритетной научной задачей, качественное решение которой становится основным условием победы в конкурентной борьбе.

Экономическая наука знает множество способов и методов планирования, некоторые из них, как например, метод систематического количественного описания взаимосвязи различных секторов сложной экономической системы, получивший название «затраты – выпуск», обрел мировое признание, а его автору В.В. Леонтьеву в 1973 г. была присуждена Нобелевская премия. Экономическая система, в которой применяется этот метод, может быть обширной (экономика государства или даже мировая экономика в целом) или достаточно малой (экономика отдельного предприятия).

Но наряду с большими достижениями в области планирования следует также признать, что практически все применяемые сегодня методы планирования имеют те или иные недостатки. Например, при нормативном методе (вследствие применения норм и технико-экономических нормативов) точность планирования зависит от качества выбранных норм; точность расчетно-аналитического метода зависит от качества экспертной оценки и достигнутого уровня показателей; балансовый метод применяется лишь для планирования доходов и направления их использования. Экономико-математический, как и экспериментальный, основанный на анализе деятельности за прошедшие периоды, зависит от точности экспертных оценок и качества расчета математической модели. Программно-целевой метод характеризу-

ется недостаточной оперативностью плана и возможностью утраты к определенному времени связи с проблемами, для решения которых он создавался. Опытно-статистический метод ориентируется на фактически достигнутые результаты с имеющимся уровнем недоиспользования мощностей и слабо учитывает изменяющиеся условия.

В современной практике планирования получил большое распространение бюджетный метод, т.н. бюджетирование. В функциях бюджетирования многие организации находят ключ к успешному управлению. Признавая все преимущества бюджетирования – повышение координации, возможность контроля и анализа плановых и фактических результатов, необходимо отметить и недостатки. Они слишком дорого обходятся организациям, поскольку этот процесс планирования требует много времени, а за то время, пока составляются и утверждают бюджеты, они нередко утрачивают свою актуальность. Стандартное бюджетирование нередко становится тормозом внедрения инновационных идей – нет в бюджете, значит нет средств для внедрения, а обезличенность процесса планирования исключает ответственность сотрудников, участвующих в планировании, за его качество. В связи с этим необходимость разработки новых методов планирования становится актуальной научной задачей, значимость которой несоизмеримо возрастает с ростом конкуренции и продолжающейся рецессии. При этом потребность в разработке новых, эффективных методов управления, позволяющих минимизировать недостатки традиционного бюджетирования, адекватно реагировать на быстро меняющиеся условия потребительского рынка, активизации инновационной технической политики и модернизации производства, обозначает тему исследования как научную задачу, имеющую большое общехозяйственное значение.

Для решения проблем традиционного бюджетирования начиная с 90-х годов XX века появилось большое количество концепций управления, таких как управление на основе стоимости (Value Based Management), процессно-ориентированное бюджетирование (Activity Based Management), управление взаимоотношениями с клиентами (Customer relationship management), бенчмаркинг (Benchmarking Model), система сбалансированных показателей (Balanced Scorecard, BSC), безбюджетное управление (Beyond Budgeting Model) и другие.

К разработке бюджетов существует несколько принципиально разных подходов. Предлагаемая классификация бюджетов представлена на **рис. 1**.

* Д.В. Зайков – аспирант Старооскольского технологического института (филиал НИТУ «МИСиС»).

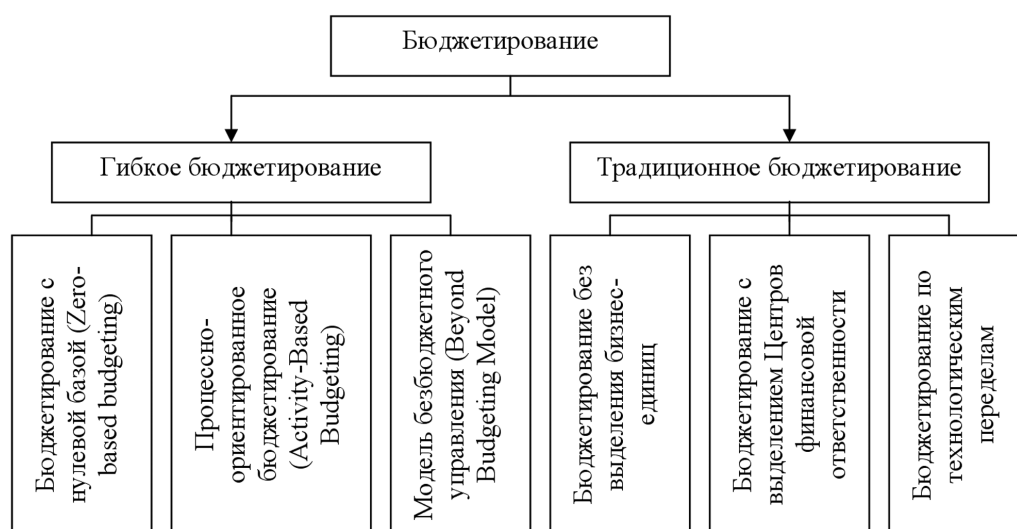


Рис. 1. Классификация подходов к разработке бюджетов

В своей работе «Planning for Uncertainty» [1] американский ученый-экономист Питер Фердинанд Друкер утверждает: «Неопределенность – в экономике, обществе, политике – возросла настолько, что сделала бесполезным, если не вредным, тот вид планирования, который сегодня все еще практикуется в большинстве компаний: прогнозирование на основе вероятностей». И действительно, компании тратят значительные средства на разработку, согласование и утверждение годовых бюджетов в системе традиционного бюджетирования, которые утрачивают свою точность и достоверность уже в самом начале запланированного периода. Например, в транснациональной компании IBM в 1973 г. численность персонала, занятого в планировании, достигла 3 тысяч человек, при этом цикл ежегодного бюджетирования растянулся до полутора лет. По подсчетам Ford Motor Company в 2000 году сумма затрат на обслуживание системы бюджетирования составила 1,2 млрд долл.

Значительная часть финансистов и экономистов заняты практически бесполезной работой [2]. Компании Price Waterhouse и Hackett Group провели исследование, согласно которому только 10 % рабочего времени в финансовых службах тратится на поддержку управленческих решений – предоставле-

ние услуг бизнес-подразделениям, а почти 80 % – на бюджетирование. Таким образом, 80 % рабочего времени не обеспечивает создание или увеличение стоимости [3].

С целью устранения негативных влияний традиционных методов бюджетирования автором предлагается методика комплексного бюджетирования, сущность которой заключается в трансформации следующих блоков традиционного бюджетирования:

1. Децентрализованный подход к бюджетированию – основа предлагаемой системы, которая подразумевает не просто передачу ответственности «линейным» менеджерам, а идеологию, которую должна культивировать вся организация – от топ-менеджеров до каждого работника.

Предлагаемый механизм принятия решений в децентрализованной системе комплексного бюджетирования можно отразить по следующей схеме (рис. 2).

На руководителей подразделений накладываются три ограничения:

- работать в целях предприятия
- действовать в рамках координационной системы В;
- подчинение решениям управленческой системы С.

Система традиционного бюджетирования		Система комплексного бюджетирования
Централизованное управление	→	Децентрализованное управление
Фиксированные цели	→	Гибкие повышенные цели
Периодическое планирование (раз в год)	→	Скользящее прогнозирование (с периодом 5 кварталов)
Распределение ресурсов согласно утвержденному бюджету	→	Распределение ресурсов по требованию
Постатейный учет затрат	→	Учет затрат по видам деятельности
Планирование постоянных затрат по методу «с нуля»	→	Планирование постоянных затрат согласно разработанным нормам
Сравнение фактических данных с запланированными	→	Сравнение фактических данных с результатами конкурентов (Benchmarking)
Бюджетирование ориентировано на краткосрочный результат	→	Привязка со стратегией через сбалансированную систему показателей (BSC)
Фиксированное стимулирование работников (в зависимости от выполнения плана)	→	Гибкая оценка деятельности работников, стимулирующая индивидуальный вклад каждого работника

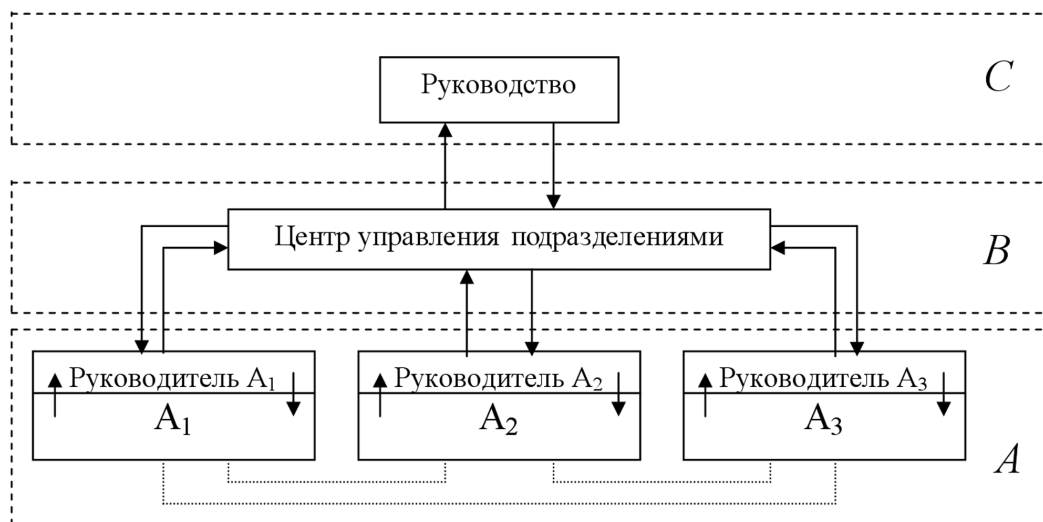


Рис. 2. Схема взаимодействия в рамках системы комплексного бюджетирования

Сущность системы *A* – оперативное управление подразделениями (A_1, A_2, A_3) и выработка управленческих решений.

Внутри каждого подразделения руководитель доводит до подчиненных плановое задание и получает отчет о его выполнении. В подразделения вводится поток информации «сверху», с предельными пороговыми значениями, в рамках которых может действовать руководитель подразделения. Обратный поток информации должен содержать отчеты о выполнении подразделением ключевых показателей эффективности.

Центр управления подразделениями является элементом системы *B* и служит для контроля выполнения ключевых показателей эффективности подразделений и консолидации данных от всех подразделений. Между руководством и центром управления существует также два потока информации. Входящий, характеризующий видение миссии организации и стратегические инициативы, и исходящий, в виде анализа полученных данных об исполнении показателей по предприятию.

Главный смысл предлагаемой схемы децентрализации заключается в ее быстродействии. При возникновении значительных отклонений, находящихся в пределах «пороговых значений», информация о них направляется из центра управления подразделениями руководителю соответствующего подразделения для внесения коррективов. При этом центр управления, если это необходимо, может внести изменения в работу и смежных подразделений. При превышении «пороговых» значений информация из центра управления подразделениями передается в систему руководства *C*.

2. Система традиционного бюджетирования практически никогда не выполняет одновременно две основные функции: прогнозирование деятельности и управление эффективностью. Возникает «дилемма постановки целей»: при установлении напряженных целей высока вероятность невыполнения плана, и,

наоборот, выполнение и перевыполнение плановых показателей однозначно говорит о том, что цели были заданы не достаточно напряженные [4]. Так как в системе комплексного бюджетирования мотивация персонала не привязана к выполнению плана, это позволит задавать максимально возможные напряженные цели для достижения.

3. Предлагается создание системы скользящих бюджетов, состоящих из 5 кварталов. При этом наиболее детально рекомендуется планировать первый квартал.



Применения скользящих бюджетов в системе планирования можно представить в виде следующей схемы (рис. 3):

Наиболее распространена модель формирования бюджета в контексте максимизации прибыли, которая для одного периода времени и нескольких видов продукции (i) выглядит следующим образом (1):

$$\Pi = \sum_{i=1}^n \Pi_i = \sum_{i=1}^n B_i - \sum_{i=1}^n Z_i = \sum_{i=1}^n p_i V_i - \sum_{i=1}^n C \text{ var}_i V_i - C_{const} \quad (1)$$

где Π – прибыль бюджетного периода; B_i – выручка бюджетного периода; Z_i – затраты бюджетного периода; p_i – цена реализации продукции (стоимость

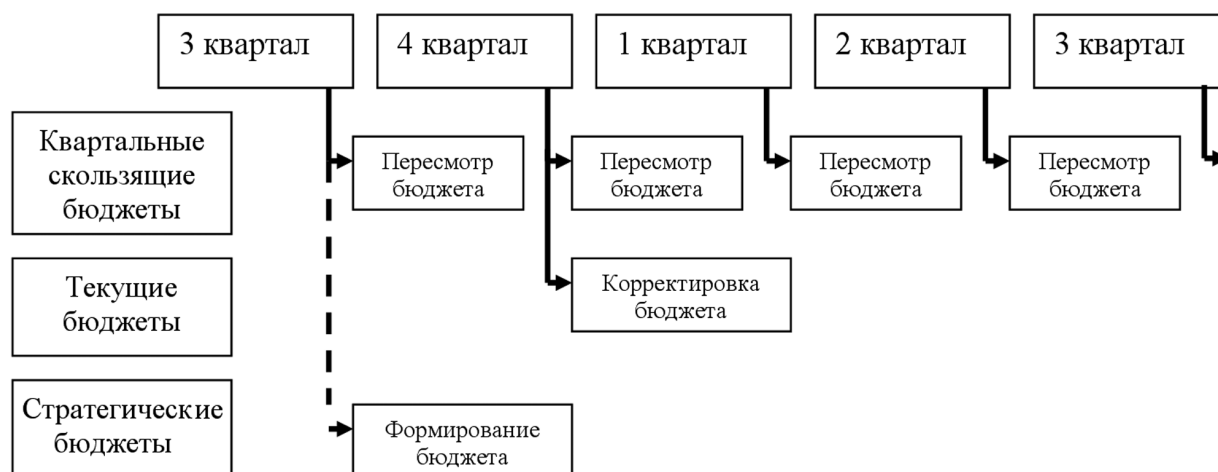


Рис. 3. Применение скользящих бюджетов в системе планирования предприятия

оказанной услуги); V_i – объем реализации товара (количество оказанных услуг); $Cvar_i$ – условно-переменные затраты; $Cconst$ – условно-постоянные затраты.

Формула расчета запланированной прибыли для скользящего бюджета на период j , где t – период корректировки бюджета, будет выглядеть следующим образом:

$$\sum_{i=1}^n \Pi_i = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m B_i - \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m Z_i = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m P_{ij} (V_{ij} - (V_t - V_{ij})) - \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m C var_{ij} (V_{ij} - (V_t - V_{ij})) - C_{const}$$

4. Доступность ресурсов позволит повысить реакцию линейных менеджеров на быстро изменяющиеся условия. При этом необходимо разработать шкалу компетенций для утверждения инвестиций. Небольшие инвестиции лежат в зоне ответственности линейного менеджера, средние по величине инвестиции требуют разработки технико-экономического обоснования вложения перед централизованным комитетом, наиболее крупные стратегические вложения рассматриваются советом директоров с подробным анализом.

5. Попроцессный учет затрат позволит определить стоимость каждого процесса, разобраться в вариациях стоимости процессов, принимать решения, способствующие повышению стоимости компании.

6. Принципы Activity-Based Costing позволяют отнести часть постоянных затрат на продукцию, используя драйверы затрат, т.е. эти затраты станут переменными. Распределение постоянных затрат позволит более точно определить стоимость продукта или услуги. Поскольку Метод Activity-Based Costing является трудоемким и дорогим для предприятия, с целью оптимального соотношения «затраты – эффект» предлагается распределять не все

постоянные затраты, а только те, которые относятся к ключевым для предприятия процессам. Для тех затрат, которые нельзя распределить, предлагается рассчитывать нормативы исходя из факта за предыдущие периоды, скорректированные экспертами. Это позволит сконцентрироваться на оптимизации переменных затрат.

7. Сравнение фактических данных с данными конкурентов в отличие от сравнения с фактическими данными дает более значимую информацию для принятия решений, при этом можно использовать анализ достижений лучшей компании в отрасли или основных конкурентов. При формировании показателей для сравнения необходимо использовать относительные показатели.

8. Применение сбалансированной системы показателей и бюджетирования позволит, рассматривая как финансовые, так и нефинансовые показатели, отражающие удовлетворенность клиентов и эффективность внутренних бизнес-процессов, ориентироваться на долгосрочную перспективу.

9. Отсутствие прямой зависимости вознаграждения работников от выполнения запланированных показателей позволит реализовать весь потенциал работника и избежать манипулирования цифрами ради получения премии.

Выбор модели бюджетирования зависит от специфики каждого предприятия. Традиционные модели бюджетирования применимы для предприятий, функционирующих на относительно стабильных рынках, нацеленных на сокращение затрат, имеющих ограничения в привлечении ресурсов. Комплексную модель бюджетирования следует использовать предприятиям, работающим на динамичном рынке, нацеленным на быстрый рост и инновации, а также тем предприятиям, которые выпускают дифференцированную продукцию и не имеют ограничений в привлечении средств. Алгоритм внедрения комплексной системы бюджетирования отражен на рис. 4.



Рис. 4. Алгоритм внедрения комплексной системы бюджетирования

Этап А – определение стратегических целей, под которые должны быть настроены все бизнес-процессы на предприятии. Необходимый этап для разработки системы сбалансированных показателей и системы бюджетирования на предприятии.

Этап Д – корректировка методики учета – один из основных этапов для формирования и регламентации структуры комплексного бюджетирования;

Этап Е – разработка бюджетной модели – самый масштабный этап. Помимо указанных процессов, он включает в себя определение и классификацию статей доходов и расходов бюджета, разделение затрат на условно-постоянные и условно-переменные, определение бюджетного периода.

Этап И – осуществление бюджетного процесса.

Руководителю, перед которым стоит вопрос о внедрении системы комплексного бюджетирования, необходимо понимать, какой эффект получит компания в результате этого внедрения. Оценка эффективности внедрения бюджетирования является достаточно сложной задачей, т.к., во-первых, оно является системой управления и влияет на работу всей компании. Во-вторых, оценить эффект можно только по прошествии определенного промежутка времени, когда уже сложно связать бюджетирование с определенной долей прибыли.

Вопрос об эффективности внедряемой системы бюджетирования на предприятии, рассматриваемый в научной литературе, сводится к оценке эффективности одной составляющей функции бюджетирования – планирования – т.е. отклонения фактических показателей от запланированных цифр. По мнению автора, точность достижения запланированных цифр не зависит от вида внедряемой системы бюджетирования. Эффективность бюджетирования заключается прежде всего в сохранении или увеличении тенденции роста показателей эффективности самого предприятия.

Автором предлагается методика комплексной оценки эффективности внедрения системы бюджетирования на основе таблиц оценочного характера. При этом принципиально, чтобы количество показателей было максимальным, но это не делало бы систему оценки громоздкой и масштабной. Пример такой таблицы, посчитанной для ОАО «Старооскольский механический завод», представлен ниже.

Разработанная система оценки включает в себя показатели, характеризующие эффективность самой системы бюджетирования, и показатели, характеризующие работу предприятия, так как внедрение комплексного бюджетирования влияет на деятельность в целом – оптимизацию затрат

**Таблица оценки эффективности системы комплексного бюджетирования
ОАО «Старооскольский механический завод»**

Показатель	Нормативное значение	Расчетное значение	Процент откл. для колич. показателей (оценка кач. показателя) (x_i)	Значимость показателя, балл (y_i)	Оценочный балл (S)
Показатели эффективности бюджетирования					
Общая результативность бюджетирования (ЧП / ЗБ)	15	0,5	3,3	0,9	0,03
Результативность бюджетирования в управлении предприятием (ОР / ЗБ)	350	258	73,3	0,9	0,66
Показатели эффективности предприятия					
Рентабельность продукции (ЧП / Срп)	16	7,3	45,6	1	0,46
Оборачиваемость дебиторской задолженности (Срп / Сдз)	6	4,6	76,7	0,7	0,54
Оборачиваемость запасов (Срп / Смпз)	9	6,8	75,6	0,7	0,53
Финансовый рычаг (ЗК / СК)	0,8	1,17	146,3	0,8	1,17
Коэффициент текущей ликвидности (ОС / КО)	1,5	1,3	86,7	0,7	0,61
Качественная оценка эффективности бюджетирования					
Сокращение времени, отводимого на планирование			130	0,7	0,91
Повышение эффективности управления затратами			110	0,7	0,77
Повышение качества учета			145	0,5	0,73
Оценка системы автоматизации процесса			105	0,3	0,32
Понятность целей и принципов системы бюджетирования			110	0,2	0,22
Оценка системы мотивации			120	0,6	0,72
Оценка системы взаимодействия			110	0,4	0,44
Итого суммарная оценка эффективности системы бюджетирования					8,11
где ЧП – чистая прибыль; ЗБ – затраты на бюджетирование; ОР – объем реализации; Срп – себестоимость реализованной продукции; Сдз – среднегодовая стоимость дебиторской задолженности; Смпз – среднегодовая стоимость материально-производственных запасов; ЗК – заемный капитал; СК – собственный капитал; ОС – оборотные средства; КО – краткосрочные обязательства.					

(сокращение затрат на обслуживание процесса бюджетирования), повышение производительности, повышение мотивации персонала, повышение гибкости планов, своевременную и быструю их корректировку. Помимо расчетных количественных показателей, оценка включает в себя качественную оценку экспертов, где 100% – отсутствие изменений по параметру.

Нормативное значение для количественных показателей оценки эффективности определяют эксперты. Минимальное число экспертов должно быть 10–12 человек. Чем меньше – тем выше погрешность и субъективность оценки.

После определения отклонения расчетных значений от нормативных следует проранжировать коэффициенты в зависимости от их значимости – расположить объекты в порядке, при этом N баллов у наиболее важного для предприятия параметра, 1 – у наименее важного. Если эксперт не в состоянии проранжировать два или более элементов, он дает им равный балл. Таким образом, суммарная оценка эффективности системы бюджетирования S_n на предприятии равна:

$$S_n = \sum_{i=1}^n x_i y_i$$

Когда ранжирование проводится несколькими экспертами (m), подсчитывают сумму оценочных баллов для каждого объекта, полученную от всех экспертов, а затем исходя из этой величины устанавливают результирующий балл для каждого пока-

зателя. Наивысший балл – показатель, получивший наибольшую сумму баллов, и наоборот.

$$S_{ij} = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m S_{ij}.$$

Заключение

Учитывая все положительные стороны бюджетирования, нельзя обойти вниманием реальные проблемы функционирования этой системы. Система комплексного бюджетирования, предложенная автором, является одним из вариантов решения проблем традиционного бюджетирования, соединяя в едином комплексе децентрализованные структуры управления, систему гибких повышенных целей, а также современные инструменты управления: бенчмаркинг, систему сбалансированных показателей и процессно-ориентированное управление.

Библиографический список

1. *Peter Drucker*. Planning for Uncertainty // The Wall Street Journal. Oct. 17 1995.
2. *Driving Profitability in Turbulent Times with Agile Planning and Forecasting*. CFO Publishing Corp. Boston, MA. 2009
3. *Ковалев Д.* Вольную финансам! // Стратегии финансов. 2006. № 12.
4. *The Principles of Beyond Budgeting* // White Paper of Beyond Budgeting Round Table. 2005. № 6.