

Тема 3 ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОЦЕССА БЮДЖЕТИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ

1. Организация информационных потоков на предприятии.
2. Функции бюджетного комитета.
3. Бюджетный цикл организации.
4. Центры финансовой ответственности.

1. Внедрение и поддержание системы бюджетирования в организации невозможны без передачи разного рода сведений от одного подразделения к другому, с одного уровня управления на другой. В системе бюджетирования, как в любой управленческой системе, доминирующими будут вертикальные информационные потоки. Они могут быть построены одним из двух способов: «сверху вниз» и «снизу вверх».

Управляющим высшего уровня в организации для подготовки бюджетов необходимы сведения, которые известны первоначально лишь менеджерам более низкого уровня и специалистам. Речь идет об информации, касающейся:

- перспектив сбыта продукции;
- возможностей закупки сырья, комплектующих и т. п.;
- норм затрат на изготовление единицы продукции;
- потребностей в обновлении оборудования, т. д.

Для передачи такого рода сведений с нижних ступеней организационной иерархии к высшему руководству процесс бюджетирования должен быть построен в виде восходящих информационных потоков, т. е. по принципу «снизу вверх».

Вместе с тем высшее руководство, как правило, лучше осведомлено об общей картине, характеризующей положение организации, ее потенциал и перспективы. Кроме того, форматы плановых документов обычно требуют унификации и поэтому разрабатываются и утверждаются на уровне руководства всей организацией. Для передачи сведений «идеологического», программного характера, включая формы бюджетов и методики их разработки, информационные потоки внутри организации должны также включать и другую составляющую – поток «сверху вниз».

Оба варианта бюджетирования – и «сверху вниз», и «снизу вверх» – имеют свои достоинства и свои недостатки. В системах бюджетирования первого типа достоинством является вовлеченность в процесс бюджетирования руководителей низшего уровня и специалистов, что имеет положительный мотивационный эффект.

Вместе с тем вовлечение в процесс планирования линейных руководителей с ограниченными полномочиями и сферой ответственности зачастую приводит к пренебрежению ими интересами организации в целом (невольном, когда они просто не понимают стратегических целей и перспектив, или намеренном, когда они сознательно ставят свои личные интересы выше целей всей организации). Менеджеры низших уровней

управления, чувствуя ответственность лишь за непосредственно вверенный им участок работы, сознательно допускают при составлении бюджетов некий «люфт», выражающийся в завышении собственных затрат и занижении плановой производительности. Такое несоответствие бюджета максимальным возможностям подразделения можно назвать своеобразным бюджетным зазором; он позволяет менеджерам выполнить бюджет даже в случае его последующей значительной корректировки на более высоких уровнях руководства.

Кроме того, существенным недостатком системы бюджетирования «снизу вверх» является необходимость долгого согласования бюджетов различных структурных единиц организации. Масса времени и сил тратится как на устранение бюджетного зазора, так и на приведение показателей разных подразделений в соответствие друг другу. Вариант бюджетирования «сверху вниз» лишен перечисленных недостатков, поэтому обеспечивает согласованность бюджетов с минимальными затратами времени и сил; персонала организации.

К сожалению, принцип «мне сверху видно все» в реальных экономических условиях работает редко. Если не принимать во внимание реальные возможности организации, план, составленный исключительно по принципу «сверху вниз», либо окажется совсем невыполнимым, либо потребует серьезных корректировок в течение бюджетного периода.

На практике процесс бюджетирования в организации, состоящей хотя бы из двух подразделений, бывает организован в виде комбинации информационных потоков и включает несколько итераций: документы и нормативы передаются снизу вверх, а затем возвращаются назад для уточнения и более тесной увязки с бюджетами других центров ответственности. Если система выстроена преимущественно по принципу «сверху вниз», то составленные на уровне руководства бюджеты перед утверждением спускаются для рассмотрения их менеджерами среднего уровня на предмет реальных возможностей их выполнения. Опыт показывает, что более продуктивным с точки зрения затрат на бюджетирование бывает именно такой вариант: информационные потоки организованы преимущественно по принципу «сверху вниз» с ограниченным участием менеджеров и специалистов низших уровней управления организацией.

Именно с проблемами организации информационного обмена связан ответ на вопрос, почему не все организации внедряют системы бюджетного планирования. Причин тут несколько. Первую из них можно сформулировать так: «Нет необходимости» руководство компании не видит необходимости во внедрении формализованной системы бюджетов, потому что информационные потоки пока так незначительны, что менеджеры и без всяких планов способны справиться с ее обработкой. Однако если компания развивается, в какой-то момент наступает понимание того, что без внедрения системы хотя бы оперативного планирования компания становится неуправляемой.

Вторая причина отсутствия системы бюджетирования естественна: незнание того, с чего начать и как это делать. Иногда неудачная попытка внедрить бюджеты надолго отбивает у руководства компании желание заниматься этим снова. Надеемся, что с данной причиной поможет справиться наша книга.

Третья причина – самая серьезная, прозрачная система бюджетирования, разделения ответственности и контроля зачастую не выгодна линейным менеджерам и исполнителям, поскольку «в мутной воде легче ловить рыбку», легче решать собственные проблемы в ущерб интересам компании в целом (или, по крайней мере, без учета их), спихивая ответственность на других. В этом случае высшему руководству придется приложить немало усилий к тому, чтобы организовать информационный оборот в компании так, чтобы стало возможным внедрение системы бюджетов, разработанные планы выполнялись, а руководители на всех уровнях ответственности осознали главенство целей компании перед индивидуальными целями ее сегментов, а тем более – отдельных сотрудников.

Степень формализации системы бюджетирования в больших организациях выше, чем в маленьких. Внедрение и поддержание ее в актуальном состоянии требует немалых затрат, причем не только прямых (в виде оплаты труда менеджеров, задействованных в системе бюджетирования), но и альтернативных (возможно, усилия этих менеджеров, затраченные на что-то другое, принесли бы организации больший финансовый результат).

Небольшие организации не могут себе позволить то, что под силу лишь гигантам. Однако польза бюджетов для поддержания платежеспособности и конкурентоспособности организации в целом не подлежит сомнению, поэтому практически все хозяйствующие субъекты так или иначе планируют свою деятельность хотя бы в краткосрочном периоде. При этом масштаб системы бюджетирования, степень ее разработанности, количество людей, вовлеченных в нее, будут сильно различаться. Бюджет малого предприятия, возможно, формирует его руководитель единолично или с помощью одного-двух сотрудников. Бюджет организации, средней по масштабам деятельности, разрабатывает группа руководителей подразделений (центров ответственности), а координирует чаще всего руководитель финансовой службы.

2. В крупных компаниях с разветвленной организационной структурой функционирование системы бюджетирования поддерживается бюджетным комитетом – коллегиальным органом, состоящим из представителей всех (или нескольких) бюджетных центров, т. е. организационных единиц или функциональных структур, для которых разрабатываются самостоятельные бюджеты. Поскольку наиболее работоспособным является комитет, состоящий не более чем из 10 членов, на практике зачастую именно такое число бюджетных центров делегирует своих представителей в состав бюджетного комитета. Это делается как для сохранения работоспособности этой группы, так и для более четкого определения полномочий ее членов.

Особенности, деятельности бюджетных комитетов зависят от особенностей самих организаций, однако их основные функции будут общими для всех.

1. Конверсия стратегических бюджетов в операционные. Поскольку стратегические цели формируются лишь узким кругом высших руководителей организации, именно бюджетный комитет (в котором представлено наряду с руководителями подразделений и высшее руководство) должен стать органом, трансформирующим стратегические цели в серию операционных бюджетов. Здесь организуется и обратный поток информации: бюджетный комитет организует представление высшему руководству оперативных и тактических данных, которые необходимы для осуществления стратегического планирования. Речь идет об информации, касающейся производственных возможностей организации, ее конкурентных преимуществ на настоящий момент и перспектив создания новых видов продукции и услуг.

2. Организация рабочих совещаний.

3. Утверждение функциональных бюджетов и их консолидация в мастер-бюджет.

4. Рассмотрение отчетов о выполнении бюджетов и анализ существенных отклонений. Поскольку выполнение бюджетных заданий очень часто лежит в основе системы материального стимулирования менеджеров, очень важно понимать, насколько эти задания за бюджетный период выполнены, почему имеют место отклонения фактических значений показателей от плановых, кто несет за это персональную ответственность и какие меры следует принять по результатам этого анализа. Однако не следует забывать, что время участников бюджетного комитета – весьма дорогой ресурс, и не стоит тратить его на незначительные отклонения. Уровень значимости здесь выбирается самим комитетом в относительных (чаще всего выбирают 5 %) или абсолютных величинах (например, 20 000 руб.). Лишь отклонения, превышающие этот уровень, подлежат анализу, и только на них следует реагировать.

5. Разрешение конфликтов, возникающих в процессе функционирования бюджетной системы. Эта функция бюджетного комитета является одной из наиболее важных, однако часто недооценивается руководителями организаций. Зачастую организации забывают отметить необходимость рассмотрения конфликтных ситуаций в своих бюджетных регламентах, хотя такие вопросы встают постоянно.

Проблемы могут касаться:

- распределения персональной ответственности менеджеров в случаях, когда какая-либо область бюджетной ответственности окажется в сфере их совместной ответственности;

- невозможности определить результат деятельности некоторых подразделений или их менеджеров в денежных единицах (например, как оценить усилия по созданию положительного имиджа компании);

- реальности и выполнимости нормативов;

- одновременного существования «разнонаправленных» и даже несовместимых (на первый взгляд) друг с другом целей организации.

Заседания бюджетного комитета могут проводиться регулярно либо по заранее утвержденному расписанию, в соответствии с этапами бюджетного цикла. Во главе бюджетного комитета обычно стоит руководитель организации, а взаимодействие между различными участниками и функциями бюджетного комитета осуществляет координатор. Обычно на эту должность назначают одного из сотрудников финансовой службы, занимающегося управленческим учетом и компетентного в вопросах планирования.

3. Бюджетный процесс в организации имеет циклический характер с периодом, равным временному интервалу, на котором осуществляется бюджетирование и для которого разрабатывается бюджет. Этот интервал называется бюджетным периодом. В большинстве случаев он составляет один год. В течение бюджетного периода основные вопросы планирования решаются бюджетным комитетом на своих регулярных совещаниях. Бюджетирование, касается не только периода, к которому относится план. Очевидно, что разработка плана должна начаться еще до начала бюджетного периода, а процедуры контроля должны завершиться после него. Все эти составляющие формируют бюджетный цикл, который может включать следующие этапы (рисунок 1):

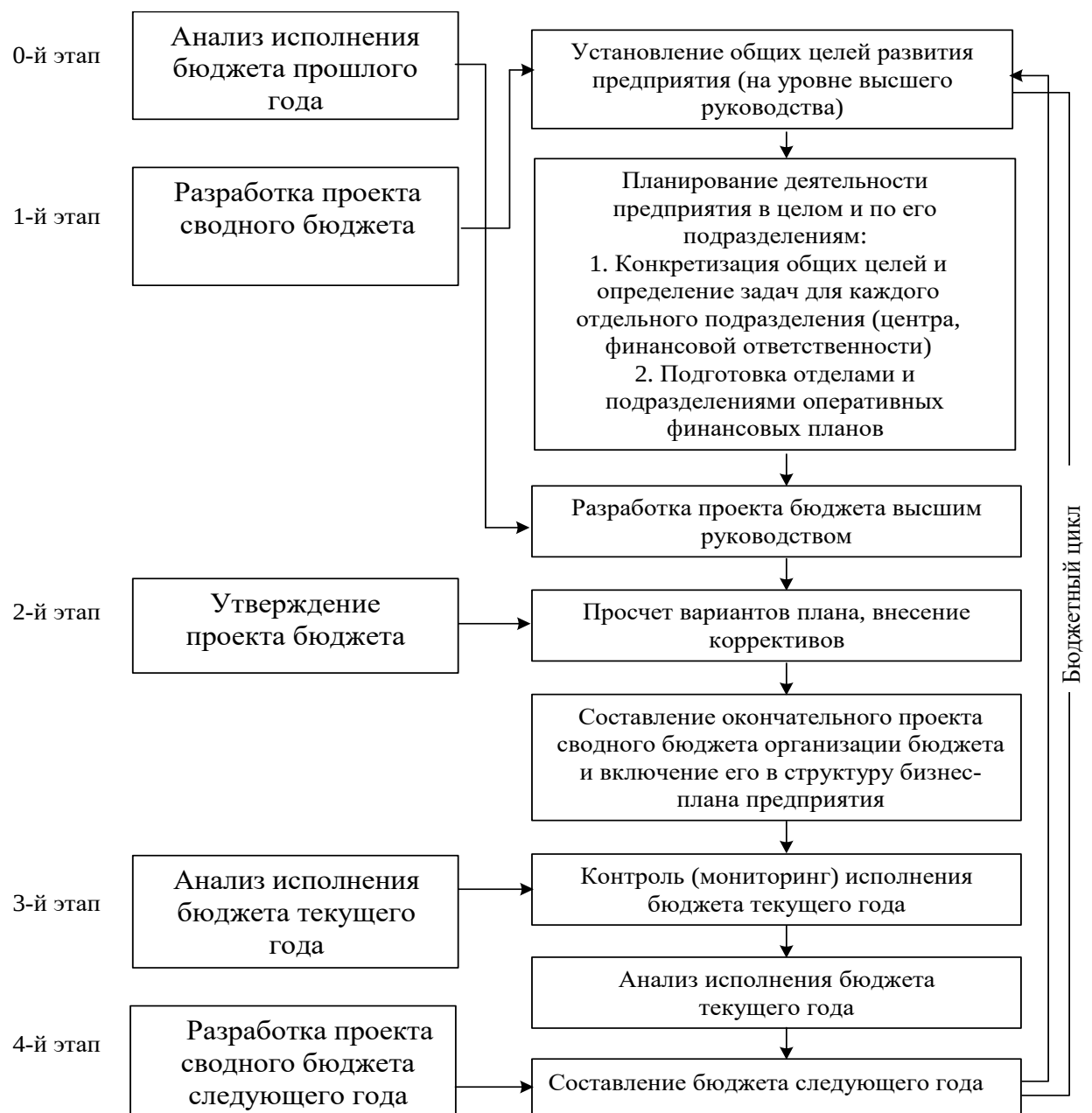


Рисунок 1 – Этапы бюджетного процесса предприятия

- 1) постановка целей на бюджетный период;
- 2) сбор информации для разработки проекта бюджета;
- 3) анализ и обобщение собранной информации, формирование проекта бюджета;
- 4) оценка проекта бюджета и корректировка его при необходимости;
- 5) утверждение бюджета;
- 6) исполнение бюджета и текущая корректировка показателей;
- 7) текущий и итоговый анализ отклонений;
- 8) представление отчета о выполнении бюджета и анализ достижения целей организации за отчетный период;
- 9) выработка рекомендаций для корректировки бюджета текущего периода и разработки будущих бюджетов.

Таким образом, бюджетный цикл, соответствующий одному бюджетному периоду, длится гораздо дольше, чем сам бюджетный период, поскольку начинается задолго до его начала и заканчивается уже после его завершения, когда уже длится фаза реализации следующего цикла. На практике получается, что через небольшой промежуток времени после завершения отчета об исполнении бюджета целесообразно начинать готовить следующий бюджет.

4. В бюджетировании должны быть четко определены объекты бюджетирования, по которым можно планировать, учитывать, анализировать бюджеты и контролировать их исполнение. Такими объектами могут быть бизнес-направления, структурные подразделения предприятия, центры финансовой ответственности, бизнес-процессы, отдельные проекты. При разработке систем бюджетирования часто применяют подход, который основан на построении финансовой структуры, т. е. на выделении в качестве объектов бюджетирования и управленческого учета центров финансовой ответственности.

Центр ответственности (ЦО) – это сегмент компании, возглавляемый менеджером, обладающим делегированными полномочиями и отвечающим за результаты работы этого сегмента. Традиционно оценка деятельности центра ответственности становится основой оценки эффективности его руководителя, а выделение центров ответственности производится на основе того, какой показатель находится под контролем данного сегмента. Система бюджетов по центрам ответственности должна давать возможность получать и анализировать информацию для учета и калькуляции затрат, контроля и стимулирования деятельности менеджеров и самих подразделений. Структура центров ответственности зависит от структуры самой организации и в самом общем случае совпадает с ней. Это означает, что каждому подразделению в организационной структуре соответствует свой ЦО (рисунок 2).

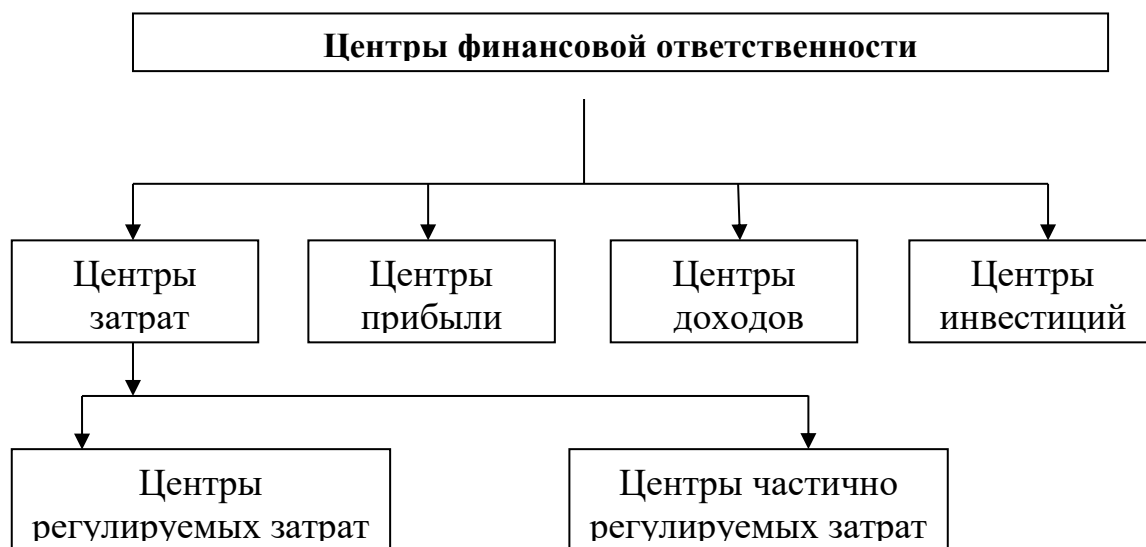


Рисунок 2 – Типы центров финансовой ответственности

Выделяют следующие группы центров ответственности:

- центры затрат;
- центры прибыли;
- центры доходов (выручки);
- центры инвестиций.

Наиболее распространенными типами центров ответственности являются центры затрат (ЦЗ). Их выделяют там, где руководство сегмента (подразделения) отвечает за использование ресурсов, преобразование их в затраты и учет этих затрат. В сферу ответственности менеджера ЦЗ входит только управление затратами, поскольку в рамках этого сегмента невозможно напрямую определить доход и/или финансовый результат.

Центр прибыли (ЦП) – подразделение, в котором можно явно сопоставить доходы с расходами и руководитель которого несет ответственность за финансовую результативность всей деятельности подразделения. Выделяя подразделение в центр прибыли, следует помнить о следующих ограничениях:

- рост прибыли ЦП не должен вести к снижению прибыли всей организации;
- прибыль ЦП должна формироваться независимо от результатов деятельности других подразделений;
- результаты деятельности руководителя ЦП не должны зависеть от результатов деятельности руководителей других центров ответственности.

Фактически сегмент организации может работать в качестве центра прибыли лишь в случае его относительной обособленности от деятельности других сегментов. Это позволяет децентрализовать ответственность за финансовый результат всей организации, что является достоинством такой структуры, но только в случае, если сама организация велика по масштабам деятельности или сильно диверсифицирована по продуктовому ряду. Однако обратной стороной такой самостоятельности менеджеров является их стремление лишь к росту краткосрочной результативности в ущерб долгосрочным целям. Пример таких противоречий рассмотрим несколько позднее.

Нецелесообразно выделение центров прибыли в случаях, когда отдельные сегменты в рамках одной организации должны сотрудничать. Стремление менеджеров к финансовой результативности своего ЦП может поставить под угрозу финансовый результат всей организации.

Подразделения, оказывающие услуги внутри организации или передающие свою продукцию в другие подразделения по технологической цепочке, также нецелесообразно выделять в качестве центров прибыли. Это можно сделать только при разветвленной системе внутреннего (трансфертного) ценообразования, когда подразделения передают продукт друг другу по внутренней цене. Однако и тут не обходится без проблем: трансфертное ценообразование внутри одной компании может стать причиной межличностных конфликтов, особенно в случаях, когда трансфертная цена близка к себестоимости, а долю общей прибыли от реализации продукции,

падающую на данное подразделение, высшее руководство определяет своим волевым решением.

Центр доходов (ЦД) – подразделение, отвечающее за получение компанией доходов, в частности выручки. Руководитель этого сегмента не несет ответственности за использование ресурсов (за исключением расходов на содержание своего подразделения). Обычно ЦД становятся коммерческие (сбытовые) отделы компаний.

Центр инвестиций (ЦИ) – сегмент организации, по которому можно в явной форме выявить отдачу от сделанных ранее финансовых вложений. В ЦИ целесообразно выделять новые сегменты бизнеса или проекты, требующие первоначальных вложений.

Первые три рассмотренных центра ответственности (ЦЗ, ЦД, ЦП) можно объединить в одну категорию – результаты их работы влияют на прибыльность (в бухгалтерском смысле этого термина) организации. Ответственность же центра инвестиций совсем иного рода – результаты деятельности ЦИ влияют на структуру денежных потоков, а следовательно, и на платежеспособность организации.

Бюджетирование по центрам ответственности может быть внедрено только при условии не просто выделения отдельных подразделений в центры ответственности, но и закрепления за менеджерами персональной ответственности за достижение результативных показателей.

Система центров ответственности в организации выполняет две важнейших функции – информационную и контрольную: с одной стороны, она играет роль своеобразной сигнальной системы, поскольку позволяет оперативно отслеживать процесс достижения центрами ответственности целевых показателей и тем самым удовлетворяет информационные потребности высшего руководства. С другой стороны, она позволяет оценивать результативность управленческой деятельности менеджеров и таким образом выполняет контрольную функцию, важность которой исключительно высока в условиях относительной самостоятельности центров ответственности и их менеджеров. Разумеется, оценка деятельности руководителей на уровне каждого конкретного ЦО должна проводиться только на основании контролируемых на его уровне ответственности показателей, т. е. показателей, на величину которых он может влиять своими действиями и решениями. Определение статей, контролируемых на уровне каждого центра, является одним из ключевых моментов организации контроля по центрам ответственности. В идеале все статьи доходов и расходов должны быть закреплены за конкретным менеджером или исполнителем на каком-либо уровне управления.

Отчетность, формируемая в системе контроля по центрам ответственности, должна удовлетворять определенным требованиям. В первую очередь речь идет об оперативности представления отчетности, затем о назначении каждого конкретного отчета – его форма и содержание должны удовлетворять информационные потребности конкретного пользователя внутри центра ответственности или на более высоком уровне управления.

Содержание отчета также должно отражать степень персональной ответственности менеджера, который его составил. Кроме того, любой отчет должен содержать базы сравнения приведенных в нем показателей (например, бюджетные или целевые значения), которые позволят эффективно осуществлять управленческий контроль.

Организация структуры центров ответственности позволяет реализовать систему контроля по отклонениям, суть которой сводится к следующему: менеджерам высших уровней управления нет необходимости вмешиваться в организацию процесса на более низких уровнях до тех пор, пока деятельность осуществляется в рамках запланированных значений показателей. И лишь тогда, когда на низших уровнях управления начинаются сложности, проявляющиеся в отклонениях от нормативов и бюджетов, он должен осуществить воздействие на систему с целью нормализации положения. Чем сложнее организационная структура и чем больше уровней управления в ней, тем больше отчетов с низших уровней управления стекается наверх, вызывая потребность в фильтрации информации для передачи ее на следующий уровень управления. Агрегированная отчетность в системе центров ответственности также играет роль сигнальной системы, помогающей выявить проблемные участки в организации и вовремя принять регулирующие меры.

Еще один вопрос, который следует решить в процессе организации системы бюджетирования и управления по отклонениям, касается того, каким образом будут отражаться в отчетности отклонения от нормативных и бюджетных значений показателей, т. е. о том, будет ли эта информация чисто управленческой или же она будет отражаться на счетах бухгалтерского финансового учета. В практике учетно-управленческой работы существуют две основные формы связи финансового и управленческого учета: интегрированная (в литературе у нее есть другие названия – единая, унитарная, однокруговая, монистическая) и автономная (замкнутая, бинарная). Первая имеет место, если и в финансовом, и управленческом учете используются одни и те же регистры учета (счета) и одна и та же корреспонденция счетов. Если управленческий учет построен в виде отдельной (частично, может быть, дублирующей) системы счетов, то такая структура никак с финансовым учетом не связана, разве что на уровне первичной бухгалтерской документации – в этом случае можно говорить об автономной системе управленческого учета. Если часть счетов дублирует счета финансового учета, то их называют зеркальными счетами (или счетами-экранами). План счетов в управленческом учете разрабатывается с учетом особенностей и потребностей самой организации.

Оба варианта имеют право на существование, однако в современной российской практике, в силу преимущественно налоговой ориентации финансового учета, управленческий учет в подавляющем большинстве случаев строится на принципах автономии. Несмотря на то, что такое положение вещей – реальность, очевидны и недостатки разделения информационных систем. Помимо затрат на содержание персонала,

выполняющего дублирующие функции, особую актуальность приобретает вопрос совместимости информационных систем, обеспечивающих параллельное ведение двух (или даже трех, с учетом финансового и налогового учета) учетных процедур. Поскольку базовая учетная информация едина и для финансового, и для управленческого, и для налогового учета, перенос данных в регистры управленческого учета представляет собой проблему, которая, к сожалению, решается в большинстве случаев наименее продуктивным, ручным способом. Унитарная система организации учета лишена указанных недостатков, однако требует внедрения многофункциональной автоматизированной системы, которая сама по себе не может быть дешевой.