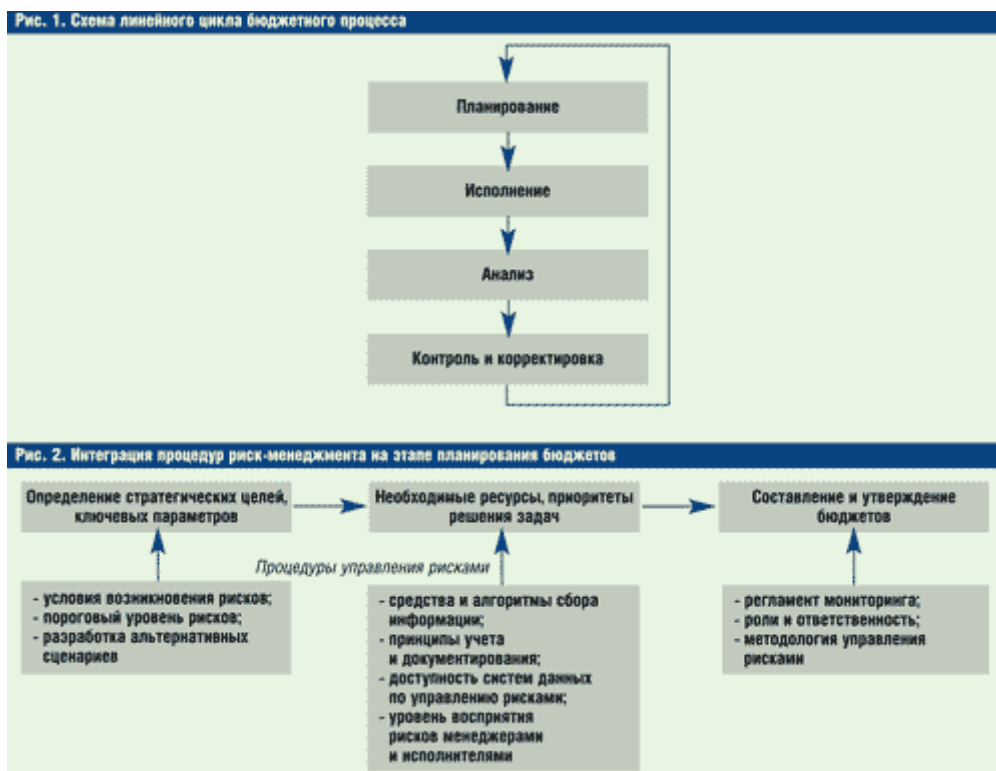


"Рискованное" бюджетирование

Гриценко Антон
ТД Мегаполис ООО

Неопределенность и риски - неотъемлемая часть деятельности любой компании. Именно поэтому одним из важнейших условий функционирования эффективной системы бюджетирования является ее глобальное использование в совокупности с процедурами риск-менеджмента. Каким образом составлять достоверные финансовые планы? Как производить мониторинг рисков в ходе исполнения бюджета? Когда и как управлять выявленными рисками? Цель статьи - не опубликовать хрестоматийные ответы на эти вопросы, а помочь вам, господа финансовые менеджеры, самим найти решение и построить собственную, адекватную сегодняшним реалиям корпоративную систему бюджетирования.

В последние годы в работе отечественных компаний бюджетирование из модного новшества успешно эволюционировало в достаточно обыденный финансовый инструмент. Использование бюджетирования теперь диктуется не имиджевыми мотивами, а осознанной топ-менеджерами необходимостью повышать эффективность управления ресурсами компании. В общем виде замкнутый цикл бюджетирования можно представить в виде линейного процесса (рис. 1):



Замечу, что при отсутствии в практике предприятия последнего этапа (контроль и корректировка), в рамках которого принимаются и реализуются решения о коррекции планов на будущие периоды, уровнях ответственности и связанной с этим системе мотивации сотрудников и менеджеров, реальная ценность бюджетирования как бизнес-инструмента стремится к нулю.

Важное условие принятия рациональных решений в ходе бюджетного процесса - обладание как можно более полной информацией о предмете решения. Однако, как и все ресурсы, информация обычно ограничена. Одно из последствий принятия решений в условиях неполной информации проявляется в том, что приходится осознанно рисковать. Риск - неотъемлемая часть деятельности любой компании, и потому вполне естественно, что будущее не всегда развивается в соответствии с нашими прогнозами. Планы часто приходится корректировать в авральном порядке, а от реализации некоторых действий вообще отказываться ввиду недостаточности ресурсов. Как следствие, выгоды оказываются скромнее, а затраты больше, чем планировалось изначально. Неопределенность становится серьезным барьером на пути к оптимизации работы, приводит к значительным расходам сил, средств, времени и энергии, неоптимальному распределению товаров и ресурсов.

Вот почему одно из важнейших условий функционирования эффективной системы бюджетирования - ее глобальное использование в совокупности с элементами и процедурами риск-менеджмента на всех уровнях организационной структуры компании.

Вовлечение в процесс бюджетирования и управления рисками исчерпывающего и достаточного количества конкретных сотрудников с четко определенными <зонами ответственности> в рамках бюджетного процесса позволяет решить несколько важных задач, а именно:

- снижение сложности процесса внедрения и сопровождения бюджетирования путем его децентрализации (чрезмерно централизованный бюджет сложно разрабатывать, корректировать и отслеживать его исполнение);
- увеличение количества направлений и участков выявления, мониторинга и первичной идентификации рисков, прямо или опосредованно влияющих на деятельность компании;
- повышение ответственности конкретных исполнителей путем делегирования им

полномочий и ответственности за достижение определенных показателей бюджета;

- усовершенствование системы мотивации элементами, связанными с оценкой результатов выполнения плановых показателей деятельности компании.

Важно понимать, что бюджетирование - это коллективный процесс, в котором участвуют менеджеры всех уровней управления компании. Последовательное согласование планов, утверждение бюджетных заявок, мониторинг, анализ и контроль за исполнением бюджетных показателей на всех уровнях финансового учета и ответственности по сути своей представляют процесс заключения и исполнения договора между менеджерами компании о достижении согласованного результата. Поэтому бюджетирование нужно воспринимать как своеобразный договор между участниками бюджетного процесса о согласованных действиях, направленных на достижение целей компании, и персональной или коллективной ответственности в случае отклонения или нарушения условий такого соглашения - де-факто отклонения фактических бюджетных показателей от плановых.

Возникает закономерный вопрос: какие именно процедуры управления рисками необходимо включить в бюджетный механизм компании? Для того чтобы найти ответ и получить целостную картину процесса, рассмотрим каждый его этап.

Итак, этап первый - планирование. Порядок осуществления операций с использованием процедур риск-менеджмента на данном этапе схематично представлен на рис. 2.

Исходя из рис. 2 и логики самого процесса, уже на стадии разработки стратегии развития компании и определения узловых бюджетных показателей целесообразно использовать первичные процедуры риск-менеджмента. Применение методов управления рисками на этой стадии бюджетного процесса направлено на получение качественного бюджетного продукта - финансового плана, который отображает в стоимостных или натуральных показателях намеченную акционерами и топ-менеджерами стратегию развития компании на будущий бюджетный период и составлен и скорректирован с учетом возможного воздействия неблагоприятных факторов - как внешнего по отношению к субъекту бюджетирования, так и внутреннего характера. В частности, для учета факторов риска при составлении финансовых планов можно в качестве черновых рабочих вариантов использовать так называемые сценарные бюджеты. То есть составляется несколько вариантов бюджетов с учетом различного влияния рисков на результаты работы компании (оптимистический 1, оптимистический 2, скептический 1, скептический 2 и т. д.). Затем либо выбирается сценарий, наиболее приближенный к реальности, либо проводится дополнительный анализ по минимизации воздействия негативных факторов и составляется окончательный вариант бюджета. Еще одним подходом может быть метод разработки <сверху вниз>, когда топ-менеджеры определяют стратегические показатели (величину чистой прибыли, дохода от продаж, уровень рентабельности инвестиций и т. д.) и далее происходит планирование по направлениям деятельности, структурным и региональным подразделениям с детализацией в рамках четко сформулированных и определенных ключевых бюджетных показателей. При таком способе составления бюджетов анализ рисков и разработка методов их управления происходят обособленно внутри подразделений и существует опасность необнаружения системных рисков, способных воздействовать на компанию в целом. Функцию контроля за такими рисками можно возложить либо на бюджетный комитет, либо на финансовую службу компании, непосредственно занимающуюся сведением бюджетов отдельных подразделений в сводный бюджет компании.

На этом же этапе решаются параллельные задачи: ознакомление, понимание и принятие на ментальном уровне сотрудниками и менеджерами необходимости, полезности применения приемов управления рисками и персональной ответственности.

Именно критический взгляд на все параметры как стратегии в целом, так и системы

финансовых планов в бюджетных показателях создаст условия для составления наиболее приближенных к реальности и, следовательно, максимально доступных для исполнения бюджетов.

Наверное, многие практикующие финансовые менеджеры согласятся, что большинство проблем, связанных с достижением намеченных компанией целей, формализованных в виде бюджетов, объясняют следующими причинами: <этого мы не планировали>, <об этом мы забыли>, <мы упустили из вида необходимость такой детализации>, <у нас было мало времени для составления бюджета>. Нельзя однозначно утверждать, что подобные доводы указывают на нерадивое, безответственное или даже халатное отношение конкретных исполнителей к своим служебным обязанностям - я рекомендовал бы топ-менеджерам воздерживаться от таких резких оценок. <Узкие места> бюджетного процесса порой обусловлены несовершенством <бюджетной философии> компании, сложившимися стандартами внутрикорпоративной бюджетной этики и, разумеется, ошибками топ-менеджеров и идейных архитекторов бюджетной системы компании, которые не смогли добиться от исполнителей внутренней дисциплины и расписать им приоритеты задач бюджетирования.

После планирования начинается второй этап - собственно исполнение бюджетов. Здесь для обеспечения результатов фактической деятельности, максимально приближенных к плановым показателям, важно соблюдение следующих принципов работы:

- перманентный оперативный мониторинг заключается в непрерывном осуществлении контроля за всеми ключевыми (в зависимости от масштабов и специфики деятельности компании) показателями и незамедлительной ответной реакции сотрудников и менеджеров в случае отклонения или выявления негативной динамики каких-либо показателей/процессов;
- тотальность охвата зонами контроля и мониторинга всех направлений работы позволит получать наиболее полную и достоверную картину финансово-хозяйственной деятельности предприятия;
- коллегиальность принятия решений является одним из основополагающих постулатов как системы бюджетирования, так и, в данном случае, подсистемы - управления рисками. Именно коллегиальность принятия решений позволяет давать объективную оценку процессам и показателям и принимать всесторонне взвешенные, компетентные и адекватные решения по управлению бизнесом компании.

В случае выявления значительных отклонений от плановых показателей могут потребоваться оперативные корректировка и пересмотр финансового плана компании в целом или отдельных бюджетов ЦФО (центров финансовой ответственности). Это может быть обусловлено воздействием как внутренних, так и внешних рисков. Пересмотр необходим для того, чтобы бюджет был адекватным и достижимым, постоянно оставаясь эффективным инструментом управления деятельностью компании.

Для формализации процесса и документального закрепления порядка изменения или пересмотра бюджета на этапе разработки бюджетной стратегии компании необходимо обозначить уровень отклонений, при которых инициируется дополнительное внесение изменений в параметры отдельных бюджетных статей или в целом сводного бюджета компании (как правило, устанавливается относительное превышение фактического значения показателя бюджета в размере 3-5% от планового значения). В случае отклонения фактических данных от плановых, вызванного несвоевременным выявлением негативных факторов или бездействием в отношении управления выявленными рисками, целесообразно вводить ответственность менеджеров, в том числе и финансовую, в рамках закрепленных за ними зон контроля. Также следует жестким регламентом установить возможную частоту пересмотра: в противном случае велика вероятность того, что руководители ЦФО будут перманентно дорабатывать бюджеты с

указанием сугубо субъективных причин (что-то забыли учесть, неправильно посчитали, были допущены механические ошибки и т. д.). В результате руководству будет предоставляться недостоверная, постоянно меняющаяся управленческая информация. Устанавливать регламентные сроки корректировки бюджета, разумеется, необходимо с учетом специфики ведения бизнеса в конкретной компании. Однако, основываясь на собственном опыте, советовал бы не допускать корректировку, например, бюджетов с детализацией планирования на месяц чаще двух раз. То есть предлагается установить сроки внесения корректировок в бюджеты 10-го и 20-го числа каждого месяца. Такая частота, впрочем, уместна при функционировании бюджетной системы в компании менее 1-2 лет; в других случаях, при практическом опыте работы в бюджетной системе свыше этого срока и дефакто выработавшегося уровня ответственности и сознательности сотрудников и менеджеров, частоту корректировок можно сократить до одного раза в месяц. Такой жесткий подход сам по себе повысит уровень дисциплинированности всех участников бюджетирования.

Следующим качественным шагом в направлении совершенствования процесса корректировки бюджетов должно стать определение максимальной величины изменения показателя по каждой конкретной бюджетной статье или группе статей. Теперь, когда обозначены максимальные уровни отклонений, частота пересмотра и причины отклонений, система пересмотра и корректировки бюджета будет работать эффективно, предоставляя руководству достоверные плановые показатели деятельности компании.

При пересмотре финансового плана необходимо отдельно остановиться на секвестре бюджета. Это результат пересмотра бюджетных статей в сторону сокращения расходной части вследствие оперативно выявленного невыполнения плана по доходной части. Особенность секвестра состоит в том, что пропорциональному сокращению подвергаются не все расходные статьи, а только незащищенные. Защищенные статьи расходов включают те издержки, которые априорно необходимы для осуществления компанией своей деятельности и выполнения договорных обязательств, т. е. проведения платежей, обязательных независимо от уровня активности деятельности компании. К защищенным расходам можно отнести, например, оплату налогов, лицензий, пошлин и прочих обязательных платежей, арендную плату, оплату услуг телефонной, сотовой связи, оплату охранных услуг и т. д.

Применяя технологию децентрализации рисков, полезно провести дополнительную группировку защищенных статей бюджета по критичности или серьезности последствий неоплаты в срок, т. е. создать иерархию защищенных статей бюджетов.

Допуск к секвестрованию каждой группы осуществляется при определенной максимальной величине общей корректировки бюджета. В данном случае необходимо осуществить сортировку бюджетных статей, учитывая штрафные санкции договорных обязательств, критичность получения услуг или ресурсов от поставщика, максимально возможные отсрочки по осуществлению оплаты. Применяя такой механизм, в случае необходимости осуществления секвестра бюджета вы вначале сократите расходы по незащищенным статьям, далее по защищенным статьям низшего уровня иерархии и т. д.

Важно понимать, что секвестр не представляет собой панацею, позволяющую решить все возникшие проблемы или устранить кассовые разрывы, и, конечно, является далеко не самым оптимальным инструментом финансового управления. Например, возможно изыскание дополнительных источников покрытия дефицита за счет привлечения краткосрочных кредитов, продажи части активов, оптимизации работы с дебиторско-кредиторской задолженностью и т. д. Поиск альтернативных источников покрытия дефицита бюджета ложится прежде всего на бюджетный комитет.

В ходе анализа выполнения бюджета проводятся агрегация всех выявленных рисков за прошедший бюджетный период, анализ причин возникновения рисков, анализ слабых звеньев в деятельности компании, наиболее подверженных воздействию рисков,

разработка методов защиты и минимизации негативного воздействия. Вырабатываются и вносятся изменения в методологические документы бюджетного процесса.

Алгоритмизация расчетов бюджетных показателей дополняется необходимыми коррелирующими коэффициентами, зависимостями с целью нивелирования или сведения к минимуму воздействия риск-факторов на процесс и результаты исполнения бюджета. Конечным продуктом этой стадии бюджетирования должны стать методические рекомендации и неформальные советы эмпирического характера по внесению изменений в бюджетную систему в целях совершенствования механизмов прогнозирования и планирования на будущие бюджетные периоды.

Заключение.

Управление рисками системы бюджетирования - залог успешного управления бизнесом

Основной мотив интеграции риск-менеджмента в систему бюджетирования - общее повышение управляемости ресурсами и процессами компании. Вряд ли процесс постановки подобной бюджетной системы на разных предприятиях будет проходить по схожему сценарию или укладываться в одинаковые временные рамки - разумеется, нет.

Уникальность каждой компании определяется уже ее финансовой структурой, которая должна отражать прежде всего структуру бизнеса и видов деятельности предприятия.

Если компания является многопрофильной и ведет несколько бизнесов, представляющих собой относительно самостоятельные источники прибыли, или же речь идет о многопрофильных производственно-финансовых холдингах, то бюджетная система должна иметь соответствующую иерархию и методологию управления рисками, характерными конкретно для данного вида бизнеса или отрасли. Это необходимо для того, чтобы правильно оценить результаты деятельности по каждому направлению, обеспечить эффективное управление каждым из них. Опять же можно формально составить единый бюджет компании, не занимаясь трудной задачей построения правильного бюджета с учетом особенностей финансовой структуры компании. Это тоже достаточно распространенная ситуация. Польза от такого бюджетирования ничтожна: по нему невозможно четко определить локализованные источники возникновения прибыли и направления неэффективного, непродуктивного расходования средств, риски, вызвавшие невыполнение ключевых параметров бюджета за отчетный период; затрудняется как определение целевых показателей для различных направлений деятельности и внутрипроцессных составляющих, так и понимание того, в какой мере они достигнуты. Другими словами, подобная бюджетная система как инструмент управления в известной степени бесполезна.
