

## Эффективное бюджетное управление: миф или новая реальность?

Шпак Наталья

Уралвагонзавод ПО ФГУП

Средний и крупный бизнес пытается активно внедрять бюджетное управление. Но вставших на этот путь волнуют два вопроса: как решать возникающие проблемы и насколько ощутим будет эффект от внедрения?

Более десяти лет назад перед большинством российских предприятий встал вопрос о необходимости внедрения бюджетного управления. На Западе этот финансовый инструмент положительно себя зарекомендовал. Может ли западная практика быть эффективной в российских условиях и какие методы целесообразнее применять?

Сегодня внедрением, постановкой и модернизацией бюджетного управления занимаются практически все средние и крупные предприятия (в малом бизнесе контроль за движением финансовых ресурсов ведется на высоком уровне). Внедрение этого финансового инструмента в России стало возможным благодаря появлению методической литературы, как отечественной, так и переводной (см., например, Д. К. Шим, Д. Г. Сигел <Основы коммерческого бюджетирования>; В. Е. Хруцкий, Т. В. Сизова, В. В. Гамаюнов <Внутрифирменное бюджетирование: Настольная книга по постановке финансового планирования> и др.). Косвенно актуальность применения данной технологии в России подтверждается ростом предложений консалтинговых услуг. Спектр услуг в области управленческого консультирования по вопросам бюджетирования таких фирм, как <Инталев>, <Палий и сыновья>, <Аудит-Классик> и т.п., постоянно расширяется. Тем не менее большинство предприятий предпочитают заниматься постановкой бюджетного процесса самостоятельно, и ФГУП <ПО Уралвагонзавод> не стало исключением.

Объяснить такое предпочтение можно тем, что период <вхождения> консультантов в специфику предприятия довольно длителен. Свою роль играют и особенности корпоративного мышления: распространено мнение, что лучше самих работников предприятия его проблемы никто понять не может. Кроме того, на рынке трудовых ресурсов появляются молодые специалисты, получившие знания о бюджетировании в рамках высшего образования (курс бюджетного управления включен в образовательную программу российских вузов с 2000 г.). Высокая стоимость консалтинговых услуг (от 100 руб. в час) и отсутствие полной гарантии их эффективности также влияют на выбор участников проекта внедрения бюджетирования на предприятиях. В любом случае у работников компании для участия в ее проекте гораздо больше преимуществ, нежели у независимых консультантов. Во-первых, они обойдутся предприятию дешевле; во-вторых, непосредственные работники лучше знают специфику своей организации. Кроме того, они напрямую подчинены руководству и у них повышенное чувство ответственности.

Однако самостоятельное внедрение бюджетного управления имеет ряд существенных недостатков. Так, высока вероятность методических ошибок, тогда как привлечение опытных консультантов позволит их избежать. Могут обостриться существующие проблемы в сфере управления, и снизится вероятность их оперативного решения (у консультантов в этом случае вероятность успеха более высокая, так как авторитет и значительная сумма, выплаченная за консультации, привлекают более пристальное внимание менеджмента).

По определению В. Е. Хруцкого, <бюджетное управление - это не столько инструмент, сколько управленческая технология, это показатель качества управления предприятием, соответствия уровня ее менеджмента и принимаемых управленческих решений современным требованиям>1. Современные российские предприятия имеют разный

уровень развития и разные формы бюджетного управления. Наиболее прогрессивными в этом отношении являются предприятия нефтегазового комплекса, металлургии, торговли и сферы услуг (Сибнефть, НТМК, ММК и т.п.), более консервативны предприятия машиностроительной отрасли и АПК. На принятие решения о внедрении бюджетного управления влияет и масштаб предприятия, поскольку даже незначительные ошибки на крупном предприятии чреватy серьезными финансовыми потерями.

Бюджетное управление является инструментом управления финансовым состоянием предприятия, и как управленческая технология базируется на трех основных компонентах - на технологии бюджетирования, организации бюджетного процесса, автоматизации деятельности предприятия в целом и бюджетного управления в частности. Схематично это представлено на рисунке. Важность каждого из компонентов нельзя недооценивать, так как ошибка может свести общий результат к нулю. Допустим, на предприятии разработана технология осуществления бюджетного управления и выпущены все необходимые документы, организующие бюджетный процесс. Однако если размеры предприятия выходят за рамки малого, то без автоматизации процесса вся проделанная работа не даст никаких результатов, так как не будет своевременно формироваться информационная база для оперативного принятия управленческих решений.

Неверно выбранная технология делает все усилия менеджмента по внедрению бюджетного управления заведомо бесполезными. Например, на предприятии используется только один вид бюджета, который представляет собой смешение двух видов: первая часть бюджета отражает поступления денежных средств, а вторая формируется из списания расходов на себестоимость. Возникает вопрос: каким показателем деятельности предприятия можно управлять при помощи данного бюджета? Ответ найти непросто. Ибо если бы бюджет составлялся для управления ликвидностью предприятия, то отражал бы поступления и выплаты, представляя собой бюджет движения денежных средств. А если бы он составлялся для управления рентабельностью предприятия, то отражал бы доходы и расходы предприятия и был бы бюджетом доходов и расходов. В результате данный <гибридный> бюджет становится непригодным ни для управления ликвидностью, ни для управления рентабельностью.

Велика также роль организации в процессе эффективного осуществления бюджетного управления. Особое внимание следует уделить формированию финансовой структуры и ее мониторингу, что неизбежно приводит к реструктуризации предприятия. Только корректное формирование финансовой структуры предприятия и выделение ЦФО2 позволят эффективно распределить ответственность за исполнение бюджета между ЦФО. Например, если одному из ЦФО вменить в обязанность составление бюджета движения денежных средств и требовать выполнения плана поступлений, в то время как реализацией и работой с клиентами централизованно занимается отдел сбыта, то не будет никакого положительного результата и может возникнуть производственный конфликт. Ситуация в корне изменится, если данное предприятие ликвидирует отдел сбыта и отдаст эту функцию ЦФО. Тогда проводится реструктуризация, и ЦФО приобретают возможность самостоятельно влиять на показатель своего бюджета (в данном случае это поступления). Более того, в условиях постоянно меняющейся внешней ситуации гибкому и конкурентоспособному предприятию необходимо периодически перестраивать свою финансовую структуру.

Сегодня бюджетирование только в редких случаях является инструментом финансового управления. Чаще бюджет используется для констатации уже свершившегося факта (выполнение/невыполнение), выступает в роли одного из показателей для поощрения или наказания персонала, тогда как собственно предупреждения, предотвращения и непосредственного принятия оперативного управленческого решения не происходит. Такое положение можно объяснить рядом факторов.

Следует также обратить внимание на позицию менеджеров при осуществлении бюджетного процесса. Важно не только наличие стратегии, владение методикой, но и отношение к бюджетному процессу как таковому. Важно понимание бюджетирования не только как средства контроля за финансовыми ресурсами (хотя, безусловно, это одна из важнейших его функций), но и как инструмента управления ими.

Основная причина, препятствующая развитию бюджетирования на современных предприятиях, заключается в низкой степени автоматизации управления, что напрямую влияет на оперативность поступления информации к менеджменту. Бюджетирование охватывает всю деятельность предприятия, оно невозможно без комплексной автоматизации процесса управления. Поэтому для получения оперативной информации об исполнении бюджетов необходима только комплексная автоматизация предприятия (программы класса ERP II, например BAAN, R3, IFS и т. п.).

Другая причина обусловлена ролью персонала в бюджетном процессе, так как при наличии всех прочих условий отсутствие у людей чувства вовлеченности в бюджетный процесс и чувства ответственности за исполнение бюджета может сделать всю проведенную работу бесполезной. В данном случае целесообразно разработать гибкую систему стимулирования персонала, причем как материальными, так и нематериальными средствами (для оценки результатов деятельности можно использовать системы сбалансированных показателей).

Причем от того, насколько четко руководитель разъяснил для себя само понятие <бюджетирование>, напрямую зависит эффект, который предприятие получит в результате внедрения этого финансового инструмента. Помимо прямого экономического эффекта, здесь возможен еще косвенный, обусловленный изменением сознания персонала (от роста ответственности за результат своей деятельности).

Ожидаемый прямой экономический эффект от модернизации бюджетного процесса на ФГУП <ПО Уралвагонзавод> за 2003 г. составляет 0,5% годового оборота. К косвенному эффекту можно отнести следующие положительные изменения, произошедшие на предприятии:

1. Более эффективное расходование средств на покупку материалов, полуфабрикатов, уменьшение их запасов.
2. Более эффективное ведение инвестиционной политики.
3. Повышение мотивации персонала к исполнению бюджетов ЦФО.
4. Повышение профессиональных навыков персонала в сфере финансового управления, укрепление финансовой дисциплины.
5. Повышение прозрачности предоставляемых отчетов системы управленческого учета.
6. Повышение экономической обоснованности принимаемых решений.

Надеемся, что, несмотря на все трудности, российские предприятия в ближайшем будущем смогут успешно решать проблемы, связанные с бюджетным процессом, и в конечном счете перейдут от <управления бюджетами> к <бюджетному управлению>.

Автор ждет критических замечаний и вопросов, касающихся методики и практической реализации рассмотренных процессов на российских предприятиях.