

## Бюджетирование холдингов: проблемы и решения

Гриценко Антон

ТД Мегаполис ООО

Эффективное и последовательное развитие современных финансово-промышленных групп в условиях перманентного ужесточения конкурентной борьбы на сегодняшний день возможно лишь при условии четко скоординированной и спланированной работы всех компаний холдинга. Одним из условий формирования системы управления, отвечающей таким требованиям, является создание единой бюджетной системы.

В статье освещаются ключевые этапы внедрения бюджетирования, приведены некоторые практические рекомендации и советы, а также рассмотрены типичные проблемы, возникающие при внедрении бюджетирования финансово-промышленных групп.

В последние годы бюджетирование стало одной из наиболее популярных управленческих технологий в отечественных компаниях. Большинство топ-менеджеров и акционеров осознают необходимость использования технологий бюджетирования в управлении собственным бизнесом, однако при их внедрении и эксплуатации часто сталкиваются с многочисленными проблемами как идеологического, так и технологического характера. Более того, количество и качество возникающих вопросов и препятствий возрастает в геометрической прогрессии при попытках наладить единую систему бюджетирования в крупных финансово-промышленных группах, поскольку в этом случае приходится сводить воедино систему учета юридически обособленных компаний, учитывать отраслевые особенности, специфику производственной деятельности и множество других сопутствующих факторов. Цель данной статьи - описать основные подходы к разработке адекватной архитектуры бюджетной системы в макроусловиях крупных финансово-промышленных холдингов, предоставить практические рекомендации по решению возникающих проблем, предостеречь от наиболее часто встречающихся ошибок, в конечном счете - предоставить информацию для разработки собственной корпоративной стратегии бюджетирования.

Одной из самых сложных задач, связанных с внедрением комплекса бюджетирования в холдингах, является построение адекватной архитектуры бюджетной системы, которая позволяла бы топ-менеджерам получать объективную исчерпывающую информацию по всем подразделениям холдинга.

Причем составляющие такого информационного потока (в виде отчетов, таблиц, расчетных показателей и т. д.) должны быть логически совместимы между собой и в совокупности представлять целостную картину. Подобная внутренняя "совместимость" аналитической информации необходима, прежде всего, для анализа результатов деятельности холдинга и принятия взвешенных, адекватных, актуальных управленческих решений. Помимо этого, не стоит также забывать и о коммуникативной функции, реализуемой в процессе бюджетирования, - ведь необходимы эффективные и, самое главное, доступные для практической реализации механизмы координации действий входящих в холдинг предприятий и их подразделений. Иными словами, всем участникам процесса необходим однозначный общедоступный механизм коммуникаций.

Основные черты новой и старой парадигм бюджетирования финансово-промышленных холдингов	
Старая парадигма Фрагментированное бюджетирование: каждое подразделение (компания) самостоятельно формирует собственную бюджетную политику	Новая парадигма Объединенная комплексная система бюджетирования холдинга, единые стандарты учета и отчетности. Формирование общего финансового плана холдинга, отвечающего стратегическим и тактическим целям
Роль управляющей компании сводится к частичной координации работы компаний холдинга; разобщенный контроль показателей по отдельным направлениям деятельности	Управляющая компания (бюджетное управление) разрабатывает единую нормативную управленческую документацию
Бюджетная система холдинга - совокупность бюджетных систем входящих в холдинг компаний Контроль ключевых бюджетных показателей в конце установленных отчетных периодов. Проблемы адаптации и сведения к единым стандартам, форматам отчетов для акционеров и стратегического топ-менеджмента	Бюджетная система холдинга рассматривается как единый финансовый комплекс Перманентный мониторинг бюджетных показателей в единой информационной системе. нифицированные формы отчетности, полная совместимость и "читабельность" отчетов.
Низкая волатильность системы. Высокий иммунитет к изменениям	Высокая восприимчивость и лояльность к внедрению изменений

### Назначение и задачи бюджетной системы

Построение логической структуры бюджета холдинга - первая и самая главная задача, которую необходимо выполнить для успешного внедрения системы бюджетирования. Прежде всего стоит с особой тщательностью изучить процесс взаиморасчетов между различными предприятиями холдинга и, соответственно, рассмотреть проекции таких операций на архитектуру бюджетной системы. С практической точки зрения необходимо определить, по какому принципу будет создаваться система бюджетов на каждом предприятии холдинга и каким образом будет формироваться консолидированный бюджет. Большинство подходов, описываемых в научно-методической литературе, материалах форумов и конференций, применяемых на практике многими отечественными предприятиями, грешат явной "лоскутностью", т. е. бюджеты рассчитываются на основании упрощенных функциональных характеристик: себестоимость, продажи, закупки, выплаты. Такие бюджеты не отражают целостную картину финансового положения компании, не говоря уже об условиях разноотраслевого финансово-промышленного холдинга. В результате внедрения подобного "бюджетирования", во-первых, деформируются механизмы принятия решений, во-вторых, многие подразделения остаются без рычагов управления финансовой составляющей своей деятельности, а следовательно, лишены возможности в полной мере влиять на результаты своей работы.

В рамках данной статьи остановимся на рассмотрении наиболее ярких и типичных проблем, возникающих при разработке и внедрении бюджетной системы финансово-промышленных групп. В бюджетной системе холдинга должны быть решены следующие важнейшие задачи:

- комплексный охват всех направлений деятельности компаний, входящих в состав холдинга;
- внедрение системы консолидации отдельных бюджетов в комплексный финансовый план;
- формализация технологии ведения учета;
- прозрачность отчетной информации;
- достижение высокого уровня информационной и экономической безопасности;
- разграничение прав доступа к различным уровням информации;
- простота и интуитивная понятность работы пользователя с системой;
- возможность динамического внесения флуктуативных изменений (изменений, связанных с влиянием всевозможных внешних и внутренних факторов, как-то: перестановки в кадровом составе холдинга, изменения законодательства, внутренняя учетная политика и т. д.);
- оперативность внесения информации и формирование управленческой отчетности;
- адекватное отображение производственно-коммерческих процессов холдинга.

### **Новая парадигма бюджетирования холдингов**

Построение всей системы бюджетирования холдинга должно базироваться, прежде всего, на принципах динамичности и комплексности. Применявшиеся ранее в отечественной и международной практике децентрализованные методы формирования и контроля финансовых планов подразделений не отвечают более требованиям современного рынка. Необходимость достижения абсолютного конкурентного преимущества во всех направлениях деятельности обуславливает реформирование сложившихся или складывающихся бюджетных систем ФПГ и вывод их на качественно новый уровень, характеризуемый максимальной оперативностью и управляемостью. В таблице приведена сравнительная характеристика основных черт старой и новой парадигм бюджетирования. Как видим, условия современного рынка - глобальность, стремительность и оперативность - накладывают свой отпечаток на все аспекты деятельности, а также выдвигают новые, более жесткие требования к планированию и управлению ресурсами. Можно смело утверждать, что на сегодняшний день без единой, четко скоординированной и иерархизированной системы бюджетирования добиться конкурентного преимущества невозможно. Связано это не только с необходимостью оптимизации и сокращения накладных издержек, но и, в первую очередь, с требованиями формирующейся сейчас концепции EWRM1.

Рассмотрим весьма характерное неравенство для синтетической функции "управляемости" рисками ФПГ (показывающей, в какой мере можно управлять последствиями либо предотвращать наступление определенных рисков) при централизованном и децентрализованном подходе к управлению:

$$f(x_1, x_2, \dots, x_n) > \sum_{i=1}^n f_i(x_i) ,$$

где:  $f(x)$  - функция "управляемости" рисками;

$x_n$  - совокупность риск-факторов  $n$ -го предприятия ФПГ.

Совокупность риск-факторов для каждого предприятия будет определяться:

$$x_i = r_{i1} + r_{i2} + \dots + r_{im} ,$$

где:  $r_{im}$  - риск, влекущий в случае наступления нанесение материального ущерба, снижение стоимости нематериальных активов или неполучение прибыли;

$m$  - общее количество выявленных рисков для  $i$ -го предприятия.

На практике это означает, что централизованное управление всем пакетом рисков в масштабах ФПГ является более эффективным, нежели обособленное управление рисками не взаимодействующими друг с другом риск-менеджерами на каждом предприятии в отдельности. Как следует из логики, значение функции будет определяться неравенством:  $0 < f(x) < 1$ , т. е. чем ближе значение к единице, тем выше степень возможного воздействия на риски и, соответственно, тем больше возможностей уменьшить потери в случае наступления рисков. Идеальным вариантом с точки зрения финансового менеджера является ситуация, когда  $f(x) = 1$ , в этом случае становятся возможными достоверный прогноз вероятности наступления рисков и минимизация их последствий.

### **С чего начать?**

Итак, определимся вначале с общей очередностью разработки и внедрения системы бюджетирования (рис. 1). На подготовительном этапе необходимо организовать работу некоего коллегиального органа, в состав которого должны войти компетентные финансовые менеджеры, по возможности представляющие максимальное количество предприятий холдинга. Разумеется, оптимальным вариантом было бы создание полноценного бюджетного департамента в структуре управляющей компании. Первым практическим шагом на пути построения системы бюджетирования ФПГ должна стать разработка организационно-иерархической модели. В основу классификации компаний холдинга может быть положен, например, признак отраслевой диверсификации, географическое местоположение предприятий, приоритетность направлений деятельности - в зависимости от принятой корпоративной стратегии ФПГ.

Рис. 1. Основные черты новой и старой парадигм бюджетирования финансово-промышленных холдингов

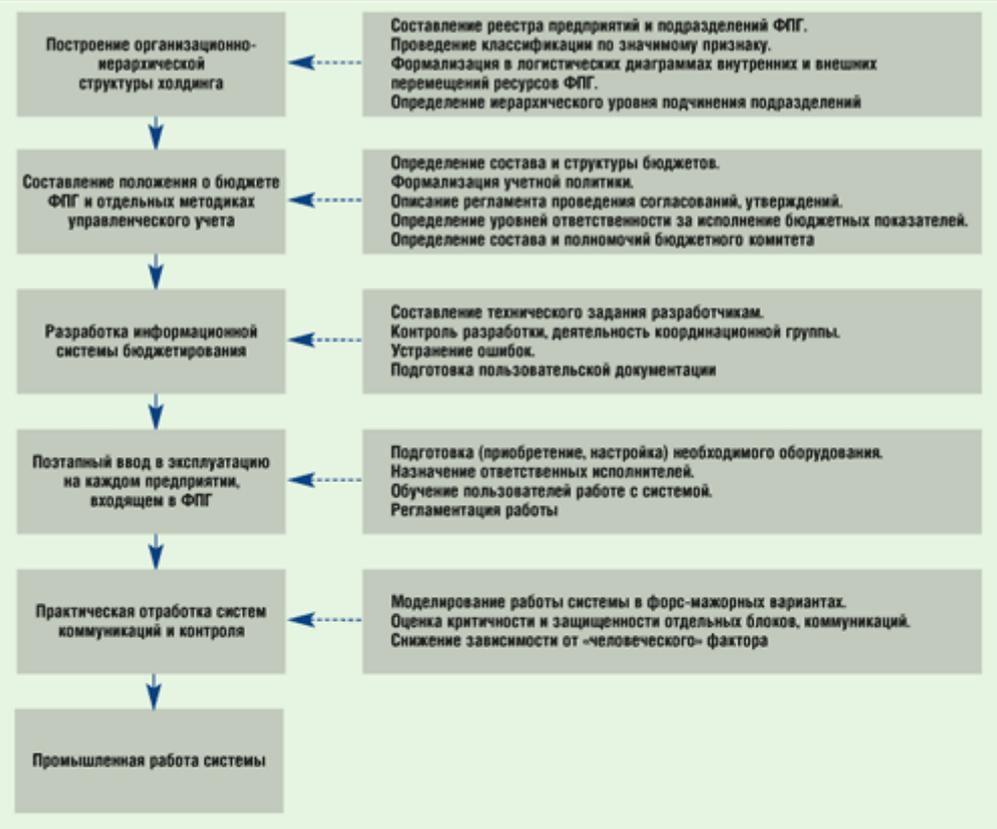


Рис. 2. Пример организационно-иерархической модели ФПГ



На данном этапе очень важно правильно определить функциональные центры финансового учета и корректно обозначить зоны ответственности: центры управленческой прибыли, центры затрат, трансфертные зоны (финансовые посредники), центры оптимизации затрат, в том числе налоговой оптимизации. На рис. 2 приведен пример такой организационной структуры ФПГ.

Замечу, что на практике фактически не встречаются бизнес-единицы с жестко ограниченными зонами ответственности, являющиеся в чистом виде центрами прибыли или центрами затрат. Чаще всего наблюдается совмещение одной-двух, а для крупных системных предприятий - и более финансово-учетных функций. Так, в нашем примере (рис. 2) строительные компании и предприятия-сельхозпроизводители, помимо непосредственной "классической" производственно-коммерческой деятельности, выполняют также функции по оптимизации затрат. Желательно, чтобы построенные

модели наглядно отображали принципиальную схему перемещения ресурсов как внутри ФПГ, так и при взаимодействии с внешними (по отношению к ФПГ) субъектами. В случае широко разветвленной и охватывающей несколько отраслей финансово-промышленной группы полезно будет составить несколько таких моделей, каждая из которых ясно описывала бы какую-либо одну характерную черту или сферу деятельности, например: структуру иерархической подчиненности, источники привлечения ресурсов и центров финансирования, центры входящих финансовых потоков по видам - наличные в гривне, безналичные в гривне, безналичные в валюте и т. д. Конечным продуктом должна стать модель (или система моделей), четко обрисовывающая все основные хозяйственно-коммерческие процессы деятельности ФПГ.

### **Структура бюджетов и методы планирования**

Далее следует определиться с составом и структурой бюджетов для всех предприятий холдинга, представить исчерпывающий перечень бюджетных статей, промежуточных и ключевых бюджетных показателей и, исходя из этого, выбрать методы планирования бюджетных показателей для каждого подразделения холдинга. Наиболее часто в отечественной и зарубежной практике встречаются следующие методы планирования:

#### **1. "Мозаичное" бюджетирование.**

Является первым исторически возникшим и на сегодняшний день полностью устаревшим подходом, тем не менее по-прежнему используемым многими отечественными производственными предприятиями. В основе данного подхода лежит обособленный расчет бюджетных статей отдельными подразделениями (отдел продаж, например, рассчитывает величину доходов от продаж, бухгалтерия - величину расходов на выплату заработной платы, отдел снабжения - величину расходов на закупки производственного сырья и материалов, административные закупки и т. д.) с последующим сведением в так называемый Master Budget. Отличительная черта таких бюджетов - низкая достоверность полученных показателей, затрудняющая их использование в качестве инструмента прогнозирования и объясняемая отсутствием системности и целостности расчетов. Единственным рациональным объяснением применения этой системы и отказа от ее модернизации может быть только инерционность мышления менеджмента, осознанно использующего технологии бюджетирования как таковые.

#### **2. Линейное планирование на основе ключевых исходных показателей.**

Попытки упорядочивания и параллельное развитие прикладных разделов экономических наук привели к появлению нового, линейного подхода. Он также представляет собой один из устаревших, но простых в использовании способов, при котором ключевым бюджетным показателем является, как правило, величина продаж, и далее нисходящим линейным способом последовательно рассчитываются: величина затрат на сырье и материалы, зарплата производственного персонала, накладные общепроизводственные и административные расходы, затраты на маркетинг и рекламу. В результате рассчитываются производные бюджетные показатели: доход, бюджетная прибыль до налогообложения, чистая прибыль. Следует заметить, что такой подход в принципе может быть эффективен только для отдельных небольших предприятий, но ни в коем случае не рекомендуется для внедрения в финансово-промышленных холдингах ввиду крайне низкой потребительской стоимости как финансового управленческого инструмента. Ведь, по сути, такая линейность, во-первых, опирается не на приоритетный (по субъективному мнению авторов) показатель прибыли, а на второстепенный показатель величины продаж товаров или услуг, во-вторых, не оставляет возможностей для анализа до полного прохождения бюджетного цикла. Справедливости ради нельзя не упомянуть и о достоинствах такой системы бюджетирования, коими являются относительная простота внедрения, быстрая обучаемость персонала технологии, последовательный порядок расчета зависимых показателей, низкие требования к информационной системе.

### 3. Profit-Target системы.

Наиболее распространенная в настоящее время система планирования заключается в расчете бюджетных показателей с использованием математического моделирования на основе установленных значений целевых показателей (Key Performance Indicators). Чаще всего таким показателем является величина чистой прибыли. Величина не прямых затрат рассчитывается на основании утвержденных нормативов расходов в привязке к количеству работников, календарных дней в периоде планирования, особенностей географического расположения подразделений и т. д. Соответственно, нисходящим методом рассчитываются показатели доходов и расходов по всем видам деятельности (продуктам или подразделениям). Такая модель планирования является очень гибкой, поскольку позволяет вносить изменения в расчет плановых показателей на любом этапе и при необходимости производить коррекцию остальных параметров бюджета.

Поскольку процесс планирования бюджетов предприятий, входящих в состав финансово-промышленного холдинга, должен происходить децентрализованно с координацией из центра, то наиболее целесообразным видится использование для бизнес-единиц, являющихся по своему экономическому предназначению центрами получения прибыли или маржинального дохода, - profit-target системы, а для центров затрат - комбинированного метода линейного планирования с установлением предельной величины конечного финансового результата. То есть необходимо ограничить предельную сумму финансирования такого объекта по итогам бюджетного периода, получив при этом полное бюджетное описание направлений расходования средств с максимальной детализацией.

Все эти нюансы, а вернее, принципы корпоративного бюджетирования должны быть отображены в технических требованиях к разработчикам информационной системы бюджетирования.

#### **Типичные проблемы внедрения и использования бюджетной системы**

Наиболее распространенной технической проблемой (особенно на начальных этапах эксплуатации) является низкая оперативность внесения фактических показателей исполнения бюджета. Если это не обусловлено чисто технологическими обстоятельствами - некорректной работой информационной системы, а вызвано субъективными причинами, связанными с психологией сотрудников, рекомендую использовать пресловутый "административный" ресурс и повышать уровень сознательности работников. Но, если проблема несвоевременного предоставления (или ввода) фактических данных приобретет системный характер, хорошим стимулом послужит внесение изменений в систему оплаты труда.

К "болезням" этапа внедрения бюджетирования также относятся проблемы методического характера, связанные с отсутствием разработанных персональных инструкций для участников бюджетирования на различных предприятиях либо наличием типовой инструкции, не учитывающей специфические особенности производственного процесса каждого конкретного предприятия. Поэтому еще раз акцентирую внимание на необходимости создания централизованного бюджетного управления в управляющей компании холдинга (желательно с отдельным методологом), занимающегося разработкой и актуализацией методической документации и пользовательских инструкций.

Зачастую оперативные бюджеты компаний не укладываются в стратегический план развития финансово-промышленной группы. Например, плановый бюджет соответствует ключевому параметру прибыли, но региональная структура продаж (80% - экспорт в страны Африки, 10% - экспорт в страны ЕС, 10% - внутренний рынок), во-первых, способствует концентрации экспортных рисков в целом, во-вторых, изначально делает предприятие очень зависимым от одного конкретного рынка реализации продукции, в-третьих, 10% продажи продукции на внутреннем рынке не позволят компании занять 20%-ный сегмент продаж всего внутреннего рынка данной продукции и войти в тройку

крупнейших продавцов. То есть математически верно составленный бюджет является идеологически некорректным по отношению к утвержденному акционерами стратегическому плану развития предприятия - завоеванию позиций на внутреннем рынке и снижению операционных рисков. А ведь бюджет является не просто финансовым планом, но в данном случае еще и маркетинговым руководством к действию. Причина такого несоответствия может быть только в том, что стратегические решения акционеров или топ-менеджмента не были своевременно в формализованном виде доведены до сведения и исполнения менеджеров "на местах".

### **Всегда помнить о рисках!**

Поскольку абсолютно любая производственно-коммерческая деятельность как органическая составляющая рыночной экономики подвержена ситуациям неопределенности, иначе говоря - рискам, плановый бюджет в своих приложениях должен содержать описание, классификацию и вероятность наступления характерных для данного холдинга и отдельных его предприятий рисков, а также рекомендуемые методы по их управлению, в том числе и предупреждению.

### **Заключение.**

К сожалению, в рамках одной статьи невозможно проанализировать весь спектр проблем и описать механизмы их устранения, поэтому внимание акцентировалось на рассмотрении наиболее ярких и актуальных тем. Залогом успешного внедрения бюджетной системы в любом случае является энтузиазм и осознание как топ-менеджментом, так и рядовыми сотрудниками объективной необходимости ее введения. В рамках финансово-промышленной группы система бюджетирования в конечном счете должна эволюционировать из средства только лишь краткосрочного планирования в полноценный инструмент финансового управления и координации действий всех предприятий группы.

---