

Адамбекова Г.К.

**Роль бюджетирования
как инструмента планирования
в системе управления
компанией холдингового типа**

В современных условиях одним из ключевых инструментов управления и планирования, обеспечивающим взаимосвязь стратегии компании с краткосрочными задачами отдельных подразделений, является совершенствование технологии бюджетирования. В настоящее время в Казахстане насчитывается ряд крупных компаний холдингового типа, которые имеют работающие системы бюджетирования, еще большее количество собирается реализовать проекты по их внедрению в ближайшее время. Но отнюдь не во всех случаях те компании, которые уже используют свои системы бюджетирования, сейчас подсчитывают выгоду от вложенных в проект средств. Можно сказать так, что их система бюджетирования не до конца отлажена и требует доработки. Во многих холдингах страны присутствует ряд нерешенных проблем, препятствующих не только грамотному составлению бюджетирования, но и развитию самой компании в целом. В данной статье приводятся классические проблемы формирования бюджета в процессе управления холдингом и пути их решения.

Ключевые слова: бюджетирование, планирование, холдинг, инструмент планирования, проблемы бюджетирования, система бюджетирования, технология бюджетирования.

Adambekova G.K.

**Role of budgeting as a planning
instrument in control system by
the company of holding type**

Nowadays, one the instruments key of management and planning, providing intercommunication of strategy of company with the short-term tasks of separate subdivisions, technology of budgeting is. Presently in Kazakhstan counted the row of holding type companies, which have the working systems of budgeting and greater amount gathers to realize projects on their introduction in the near time. However, not at all in all cases those companies use the systems of budgeting count up a benefit from the facilities inlaid in a project already now. It is possible to say so, that their system of budgeting is not to the end debugged and requires a revision. Many holding of our country have row of problems, impedimental not only the literate drafting of budgeting but also development of company overall. In this article given classic problems over of budget forming in the process of management holding and ways of their decision.

Key words: budgeting, planning, holding, instrument of planning, problem of budgeting, system of budgeting, budgeting technology.

Адамбекова Г.К.

**Бюджеттеу рөлі сияқты
жоспарлау аспабының
басқарманың жүйесінде
холдинг үлгінің
компаниясымен**

Қазіргі жағдайда басқару мен жоспарлаудың басты кілті болып, компания мен оның бөлімшелерінің қысқа мерзімді міндеттігіне осы стратегиясын қамтамасыз ететін бюджеттеу технологиясын жетілдіру болып табылады. Бүгінгі таңда Қазақстанда бірқатар холдингтік компанияларда бюджеттеу шұғылданушының жүйесінің ие болады және ең жақын уақытында холдингтің үлкен саны жобаларды енгізуінің жүзеге асыру жиналады. Бірақ бюджеттеу компаниялар өзінің жүйелерін пайданы жобаның ақы-пұлдарынан саналады. Бұл жүйе толық жетілгендіктен, холдинг жақсартуды қажет етеді. Еліміздегі көптеген компаниялардағы шешілмеген мәселер бюджеттегінің жүйелі үдерісін дұрыс қалыптастыруға және жалпы компанияның дамуына кедергі жасап отыр. Осы мақалада автор холдингтік компанияларды басқарудағы бюджетті қалыптастырудың классикалық үлгісін ұсынып отыр, оның шешу жолдарын көрсетіп тұрған.

Түйін сөздер: бюджеттеу, жоспарлау, холдинг, жоспарлау аспабы, бюджеттеу мәселелері, бюджеттеу жүйесі, бюджеттеу технологиясы.

**РОЛЬ
БЮДЖЕТИРОВАНИЯ
КАК ИНСТРУМЕНТА
ПЛАНИРОВАНИЯ В
СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ
КОМПАНИЕЙ
ХОЛДИНГОВОГО ТИПА**

В настоящее время, конкурентная борьба и постоянно меняющиеся условия рынка заставляют компании повышать эффективность своих систем управления и непрерывно корректировать свои стратегические цели. Жизненный цикл развития большинства Казахских компаний начинался с борьбы за выживание, за которым следовал этап активного зарабатывания денег. Теперь те, кому удалось удержаться на рынке, задумываются о стратегии развития и эффективности управления. В этих условиях компании ищут новые инструменты и технологии управления, способные транслировать стратегию компании на уровень ее оперативного управления и обеспечить снижение себестоимости продукции.

В Казахстане насчитывается ряд крупных компаний, которые имеют работающие системы бюджетирования, еще большее количество собирается реализовать проекты по их внедрению в ближайшее время. Но отнюдь не во всех случаях те компании, которые уже используют свои системы бюджетирования, сейчас подсчитывают выгоду от вложенных в проект средств. Дело в том, что успешно завершаются далеко не все проекты по внедрению системы бюджетирования. Причем речь идет не только о тех проектах, которые не удалось довести до своего завершения. Даже в тех случаях, когда система бюджетирования формально сдана в промышленную эксплуатацию, эффективность ее использования зачастую оставляет желать лучшего. Поэтому нередко приходится наблюдать ситуации, когда менеджмент также, как и раньше тратит на процессы планирования и контроля массу времени, но компания, несмотря на затраченное на внедрение новой системы время, не может найти какие-либо достоверные факты того, что бюджеты добавляют хоть какую-то ценность ее бизнесу. Практически каждая компания-холдинг, которая задумывается над внедрением системы бюджетирования, уже имеет в своем распоряжении действующую систему планирования и контроля. Но, как правило, результаты, которые достигаются с ее помощью, не устраивают руководство компании.[1]

Прежде чем перейти к путям совершенствования управления процессом бюджетирования, хотелось бы разобраться, в чем же проблема, каковы недостатки классических систем

планирования и контроля, сводящие на нет всю пользу от их существования. Рассмотрим наиболее типичные проблемы.

1. Очень часто основой всех бюджетов классической системы планирования является производственная программа, определяемая исходя из производственных мощностей, либо лимиты прошлых лет, а не реальная потребность рынка. Причем уровень лимитов определяется также степенью влиятельности руководителей подразделений, их весом в системе управления компанией. Соответственно, чем выше авторитет руководителя подразделения, тем более выгодный для себя бюджет может «провести» данное подразделение.

2. Типичная проблема большинства систем планирования состоит в том, что процесс планирования, как правило, рассчитан на то, что все бюджеты будут согласованы и утверждены после однократной корректировки первоначального варианта бюджетов. В связи с этим любая задержка или необходимость дополнительных согласований приводит к тому, что процедура формирования бюджетов не укладывается в отведенные сроки – бюджеты утверждаются уже после начала бюджетного периода. [2]

3. Процесс планирования статичен – после утверждения годового бюджета он превращается в догму, и вся процедура планирования останавливается до следующего бюджетного цикла. С этого момента ведется только неукоснительный контроль за исполнением бюджетов. Корректировка бюджетов происходит максимум раз в год, несмотря на то, что за это время ситуация в компании и на рынке может кардинально измениться.

4. Другая крайность возникает тогда, когда процесс планирования отрывается от непосредственного управления компанией. Чаще всего это происходит тогда, когда бюджеты, формируемые системой планирования, нужны не менеджменту компании, а контролирующим их органам, например, акционерам. В этом случае менеджмент компании, подчиняясь требованиям акционеров, создает видимость работы системы планирования. Но реально менеджмент не пользуется данным инструментом и де-факто не требует его исполнения. Одна часть менеджеров воспринимает свое участие в процессах планирования как дополнительную бесполезную работу, которую пытаются им навязать. Другая часть вообще не понимает, что от них требует руководство, и рассматривает планирование как угрозу своему положению. Процесс формирования

бюджетов превращается в пустую формальность, в некую деятельность, которая ведет собственную независимую от компании жизнь. [3]

5. Сбалансированность и увязка системы планирования со стратегией компании на несколько лет вперед в большинстве случаев оставляют желать лучшего. Формируемые бюджеты определяют краткосрочные задачи, которые, как правило, из года в год формулируются в виде ограничений на основные финансовые показатели. Например, задача максимизации чистого денежного потока в планируемом году без учета текущей рыночной ситуации вполне может войти в противоречие с задачей развития основных средств и повышения конкурентоспособности в ближайшие годы. Так рушится связь стратегических целей с реальным распределением ресурсов в компании, так как оно из периода в период осуществляется на основе предыдущих решений, а не того, какие результаты требуются в будущем.

6. Нет связи системы планирования с системой управленческого и бухгалтерского учета. Это проявляется в том, что сбор фактических данных по предусмотренным в бюджетах аналитическим разрезам не может быть осуществлен с помощью системы управленческого учета. Управленческий учет в силу своей реализации оказывается просто неспособным предоставить нужные данные. Например, в системе учета при приемке товара на склад могут не фиксироваться данные о сроках годности получаемого товара. В такой ситуации составить бюджет запасов в разбивке товара по времени, оставшемуся до истечения срока годности, не представляется возможным. Так система бюджетирования становится просто бесполезной и главное очень дорогой игрушкой. [4]

Все эти проблемы являются постоянными спутниками традиционных систем планирования и контроля. Внедряемая система бюджетирования должна устранять отмеченные недостатки, но ни в коем случае не переводить их на новый, более высокий технологический уровень, который за счет более развитых инструментов управления позволит на некоторое время сгладить существующие проблемы.

В качестве решения данных проблем, хотелось бы выделить такое понятие, как бюджетная модель. Бюджетная модель является очень важным элементом системы бюджетирования, поскольку именно она определяет сложность всей системы. От того, как качественно будет разработана бюджетная модель, зависит срок

и стоимость внедрения системы, а также возможность последующего расширения модели. Бюджетная модель представляет собой взаимосвязанную совокупность всех бюджетов компании вместе с правилами и процедурами их формирования [5].

Бюджетная модель включает в себя:

Взаимосвязанную систему бюджетов, включающую в себя описание взаимосвязей: – как между разными бюджетами, так и между отдельными статьями внутри одного бюджета;

– аналитические измерения бюджетов (прежде всего это набор бюджетных статей и перечень соответствующих бюджету ЦФО финансовой структуры);

– иерархическая организация аналитических измерений – очень важный элемент бюджетной модели, о котором многие забывают. Иерархии аналитического измерения представляют собой способы группировки позиций измерения в позиции более высокого уровня.

– методология формирования, консолидации, утверждения, корректировки, контроля и анализа бюджетов компании;

– бюджетные формы [4].

Как правило, бюджетная модель каждой компании уникальна, и ее разработка является одной из основных задач при внедрении системы бюджетирования. К наиболее значимым факторам, определяющим бюджетную модель, компании необходимо, прежде всего, отнести следующие:

– финансовую модель и определяющие ее внутренние бизнес-процессы, а также размер компании – данные факторы определяют те объекты управления, для которых будут формироваться бюджеты;

– отраслевую специфику и информационные потребности менеджмента (собственников)

– определяют наличие в бюджетной модели тех или иных бюджетов и их аналитические измерения (в том числе бюджетные статьи);

– стратегические цели, которые определяют краткосрочные задачи и соответствующие целевые показатели, которые, в свою очередь, должны отражаться в бюджетах компании.

При разработке бюджетной модели необходимо прежде всего учитывать не вид бюджетных форм, а взаимосвязи между бюджетами, а также правила и последовательность формирования, определяемую методологией формирования бюджетов компании.

Вторым видом решения проблем в процессе формирования бюджетирования, является

внедрение автоматизированной системы бюджетирования. Данная автоматизация может кардинально изменить ситуацию во всем холдинге в целом. На сегодняшний день бюджетный процесс не может существовать без качественной поддержки со стороны автоматизированных решений, разработанных на основе специализированных программных средств.

Основные задачи, которые должны быть решены с помощью автоматизации, заключаются в следующем:

– организация взаимодействия в рамках бюджетного процесса большого количества подразделений и сотрудников компании;

– быстрое проведение регламентных процедур и соответствующих расчетов;

– обеспечение сотрудников широкими возможностями для анализа данных;

– интеграция с системами бухгалтерского/управленческого учета.

В настоящее время на рынке присутствует большое количество систем, автоматизирующих процессы бюджетирования: начиная от систем, предлагаемых отечественными, и заканчивая решениями крупнейших западных вендоров (SAP SEM, Oracle EPB, Oracle Financial Analyzer).

При выборе автоматизированной системы необходимо учитывать, какие информационные системы уже установлены на предприятии. Это поможет обеспечить наиболее гладкое взаимодействие существующих систем с внедряемой системой бюджетирования [6].

Хотя автоматизация и является ключевым фактором успешного функционирования системы бюджетирования, нельзя забывать о том, что никакая автоматизированная система не заменит специалистов, разрабатывающих бюджеты, и менеджеров, принимающих решения. Задача автоматизации состоит в том, чтобы создать в компании среду, в которой все возможности бюджетного подхода к управлению могли быть реализованы в полной мере.

Таким образом, можно сделать вывод, что внедрение системы бюджетирования является сложной и дорогостоящей задачей с неочевидным и негарантированным результатом. К ее решению необходимо подойти исходя из принципа «семь раз отмерь, один раз отрежь». Эффективная работа системы бюджетирования поможет существенно снизить неопределенность относительно будущего предприятия и тем самым позволит принимать обоснованные и взвешенные решения. В результате это должно привести к улучшению управляемости и

прозрачности бизнеса, оптимизации использования ресурсов и повышению инвестиционной привлекательности и капитализации компании. Успешность проекта по внедрению бюджетирования во многом определяется отношением руководства компании. Только в том случае, когда топ-менеджмент является одним из пользователей системы, активно участвует и контролирует процесс внедрения, можно рассчитывать на то, что проект получит необходимый приори-

тет и не будет погребен на фоне решения срочных оперативных вопросов.

В заключение необходимо отметить, что общая продолжительность проекта по внедрению системы бюджетирования, как правило, составляет около года, где одна треть времени приходится на разработку методологии, а оставшееся время уходит на создание автоматизированного решения, его отладку, обучение пользователей и перенос данных из старой системы.

Литература

- 1 Коваленко Б.Б., Пономарев А.С., Смешко О.Г. Построение корпоративной структуры управления предпринимательской организации холдингового типа: Монография/под ред. Д-ра экон наук проф. Е.С. Ивлевой. – М., 2010. – 90 с.
- 2 Сапарова Б. Финансовый менеджмент: учеб. пос. – М.: «Экономика», 2008. – 150 с.
- 3 Бочаров В.В. Коммерческое бюджетирование: учебник для вузов. – М.: Изд. «Питер», 2011. – 160 с., 180 с.
- 4 Немировский И.Б., Старожукова И.А. Бюджетирование. От стратегии до бюджета. – М.: «Вильямс», 2009. – 45 с.
- 5 Росс С. Основы корпоративных финансов. – М., 2013. – 256 с.
- 6 Карпов А. Технология построения бюджетирования в компании. – М., 2014. – 87-190 с.

References

- 1 Kovalenko B.B., Ponomarev A.S., Smeshko O.G. Postroenie korporativnoj struktury upravlenija predprinimatel'skoj organizacii holdingovogo tipa: Monografija/pod red. D-ra jekon nauk prof. E.S. Ivlevoj. – М., 2010. – 90 s.
- 2 Saparova B. Finansovij menedzhment: ucheb. pos. – М.: «Jekonomika», 2008. – 150 s.
- 3 Bocharov V.V. Kommercheskoe bjudzhetirovanie: uchebnik dlja vuzov. – М.: Izd. «Piter», 2011. – 160 s., 180 s.
- 4 Nemirovskij I.B., Starozhukova I.A. Bjudzhetirovanie. Ot strategii do bjudzheta. – М.: «Vil'jams», 2009. – 45 s.
- 5 Ross S. Osnovy korporativnyh finansov. – М., 2013. – 256 s.
- 6 Karpov A. Tehnologija postroenija bjudzhetirovanija v kompanii. – М., 2014. – 87-190 s.