

ДИАГНОСТИКА СИСТЕМЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Статья посвящена диагностике системы бюджетирования. Предложены показатели диагностики бюджетирования на этапах его постановки, которые могут иметь практическое применение не только в процессе внедрения, но и как инструмент совершенствования ранее реализованной системы бюджетирования.

Ключевые слова: бюджетирование, диагностика системы бюджетирования.

Бюджетирование как концепция была сформулирована уже более полувека назад, однако дискуссии относительно данного понятия не угадают и сегодня. Острым вопросом остается определение эффективности системы бюджетирования. Практика функционирования системы бюджетирования на предприятиях показала, что эффективность бюджетирования чаще всего подтверждается результатами роста и достижения целевых финансово-экономических показателей. Однако, нами предложено рассмотреть результативность бюджетирования в несколько другом аспекте, а именно с точки зрения предоставления возможности участникам процесса с наименьшими затратами, в т. ч. финансовыми, временными, наладить процесс разработки, исполнения, контроля и анализа бюджетов.

Эффективность функционирования системы бюджетирования напрямую зависит от качества его постановки. Разработка системы бюджетирования на предприятиях представляет собой процесс, состоящий из нескольких шагов или этапов. Универсальные алгоритмы разработки бюджетных систем компании были предложены В.Е. и Р.В. Хруцкими, Е.Ю. Добровольским, Б.М. Карабановым, П.С. Боровковым и др. [2, 4]. Мы предлагаем рассмотреть разработку системы бюджетирования как последовательность следующих этапов: подготовительный этап, формирование финансовой и бюджетной структур, формирование финансово-бюджетной структуры, этап прогнозирования деятельности предприятия и составление бюджетов, анализ исполнения бюджетов и принятия управленческих решений по результатам, составление диаграммы потока и графика документооборота, постановка управленческого учета. Рассматривая внедрение системы бюджетирования как процесс, и, принимая точку зрения Голдратта, относительно

но того, что уровень качества конечного этапа любого процесса определяется уровнем качества промежуточного этапа, имеющего наихудший показатель качества [1], мы считаем, что отрабатывать процесс внедрения бюджетирования следует, начиная с входа системы, с первого его этапа. Оценить качество системы бюджетирования, по нашему мнению, возможно, проведя диагностику каждого этапа внедрения. Диагностика (от диагноз – гр. diagnosis – распознавание, определение) по мнению Короткова Э.М., это определение состояния объекта, предмета, явления или процесса управления посредством реализации комплекса исследовательских процедур, выявление в них слабых звеньев и «узких мест» [3]. Диагностика системы бюджетирования – это агрегированное заключение, которое строится на основании информации о каждом этапе внедрения системы бюджетирования. Показатели диагностики бюджетирования на этапах его постановки представлены в таблице 1.

Начальным этапом алгоритма внедрения бюджетирования, разработанного В.Е. и Р.В. Хруцкими, является диагностика финансовой структуры и наделение ответственностью структурных подразделений предприятий за состояние доходов и расходов. На наш взгляд, целесообразно начинать разработку системы бюджетирования с описания организационной структуры, и если потребуется, с ее корректировки, т. к. ошибки, допущенные при формировании оргструктуры, в дальнейшем негативно отразятся на всем процессе внедрения бюджетирования. Таким образом, первым этапом постановки системы бюджетирования является подготовительный, включающий корректировку оргструктуры, а также уточнение целей структурных подразделений. Оценку подготовительного этапа по группе показателей функ-

Таблица 1. Показатели диагностики бюджетирования на этапах его постановки

Цель этапа	Показатель	Формула	Рекомендуемое значение
1	2	3	4
Подготовительный этап			
Корректировка оргструктуры, уточнение целей структурных подразделений	Коэффициент определенности цели структурных подразделений	$k(d) = \frac{d_1}{d_0},$ где d_1 – количество подразделений, цели которых сформулированы и описаны; d_0 – количество подразделений всего	1
	Коэффициент охвата функций	$k(f) = \frac{f_0}{f_1},$ где f_1 – количество функций, отраженных в нормативной документации; f_0 – количество фактически выполняемых функций	1
	Коэффициент дублирования функций	$k(f_d) = \frac{f_0 - f_d}{f_1},$ где f_d – количество дублируемых функций	1
Формирование финансовой структуры предприятия			
Распределение финансовой ответственности между организационными звеньями и закрепление ее за конкретными должностями (сотрудниками)	Коэффициент определения финансовой ответственности структурных подразделений	$k(p_r) = \frac{p_r}{p_0},$ где p_r – количество должностей, для которых определена ответственность согласно нормативным документам; p_0 – количество должностей всего	1
Формирование финансово-бюджетной структуры предприятия			
Установление ответственности каждого ЦФО за исполнение определенных бюджетов или отдельных бюджетных статей	Коэффициент определения финансовой ответственности за бюджеты (статьи)	$k(b_r) = \frac{b_r}{b_0},$ где b_r – количество бюджетов (статей), для которых определен ЦФО согласно нормативным документам (стандартам); b_0 – общее количество бюджетов (статей)	1
	Коэффициент охвата бюджетов ЦФО	$k(b_{CFR}) = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m \frac{b_j}{CFR_i},$ где b_j – количество бюджетов (статей) i -того ЦФО согласно нормативным документам (стандартам); CFR_i – ЦФО	>n
Прогнозирование деятельности предприятия и составление бюджетов			
Составление бюджета предприятия, соответствующего финансовой цели	Удельный вес времени согласования бюджетов	$k(T) = \frac{\sum_{x=1}^n \frac{T_x}{t_x}}{n},$ где T_x – время фактического согласования i -го бюджета; t_x – время согласования i -го бюджета, согласно нормативной документации	1
	Удельный вес времени корректировки и исправления бюджетов	$k(t_c) = \frac{\sum_{c=1}^n \frac{t_c}{T_x}}{n},$ где t_c – время корректировки и исправления i -го бюджета	0

1	2	3	4
Анализ исполнения бюджетов и принятие управленческих решений по его результатам			
Оценка исполнения бюджета и корректировка бюджетов будущих периодов, тактики, стратегии и финансовых целей предприятия	Коэффициент исполнения статей бюджета	$k(w) = \frac{w_1}{w_0}$ где w_1 – фактическое значение статей i - того бюджета; w_0 – плановое значение статей i - того бюджета	1
	Уровень надежности бюджетов	$k(b_c) = \frac{b_c}{b_0}$ где b_c – количество скорректированных бюджетов (статей) в бюджетном периоде ; b_0 – общее количество бюджетов (статей)	0
	Уровень надежности бюджетов (статей) i -того ЦФО	$k(b_{CFR}) = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{b_c}{CFR_i}}{n}$ где b_c – количество скорректированных бюджетов (статей) i -того ЦФО согласно нормативным документам (стандартам); CFR_i – ЦФО	0

циональной и целевой определенности предлагается провести с помощью коэффициентов определенности цели структурных подразделений, охвата и дублирования функций. Применение в анализе показателей данной группы позволяет определить насколько для каждого звена четко и полно сформулированы цели и закреплены функции, имеет ли место дублирование и игнорирование функций.

Следующим этапом является разработка финансовой структуры предприятия. Важно помнить, что она не всегда совпадает с организационной структурой. Правильная организация финансового блока позволяет закрепить процесс бюджетирования на организационном уровне, а неправильная приводит к возникновению ошибок и недостатков на последующих этапах построения системы. Самой главной задачей на данном этапе является определение центров финансовой ответственности. По мнению специалистов, основная проблема при выделении центров доходов, затрат и прибыли состоит в том, чтобы не допустить несоответствия между подразделением и назначенной ему функцией центра финансовой ответственности (ЦФО). Для оценки формирования финансовой структуры и распределения финансовой ответственности между организационными звеньями и закрепление ее за конкретными должностями (со-

трудниками) нами предлагается использовать коэффициент определения финансовой ответственности структурных подразделений. В должностных инструкциях сотрудников прописываются обязанности в соответствии с выполняемыми ими функциями, и, как следствие, ответственность за исполнение данных обязанностей. При оценке финансовой структуры необходимо выявить долю должностей, для которых в должностных инструкциях не определены обязанности и ответственность за их исполнение. Этот показатель совместно с коэффициентом определения финансовой ответственности за бюджеты (статьи) и коэффициентом охвата бюджетов ЦФО поможет оценить финансово-бюджетную структуру.

Этап прогнозирования деятельности предприятия и составление бюджетов включает в себя составление бюджета предприятия, соответствующего финансовой цели и оценивается показателями оперативности, которые характеризуются удельными весами времени согласования бюджетов, времени корректировки и исправления бюджетов. Показатели определения уровня надежности используются на этапе анализа исполнения бюджетов и принятие управленческих решений по его результатам.

Оценка исполнения и корректировка бюджетов осуществляется с помощью коэффициен-

тов исполнения статей бюджета, определения уровней надежности бюджетов (статей) в целом и в разрезе каждого ЦФО.

В качестве источников информации для расчета перечисленных выше показателей выступают локальные нормативные документы предприятия, в т. ч. организационная структура, штатное расписание, положения об отделах, должностные инструкции и т. д., а также нормативы и стандарты, применяемые на предприятиях данной отрасли. Необходимо учитывать, что фактическое по-

ложение на предприятии может не соответствовать документально закреплённому, поэтому целесообразно использовать методы наблюдения и опроса работников. Отклонения, выявленные в ходе расчета представленных выше показателей, в диапазоне до 10-15% можно считать нормой. При отклонениях свыше данного значения необходимо принимать меры по корректировке соответствующего этапа. Представленные индикаторы позволяют наглядно определить «узкие места», присущие конкретному этапу.

25.12.2012

Список литературы:

1. Детмер, Уильям Теория ограничений Голдратта: Системный подход к непрерывному совершенствованию. – М.: Альпина Паблишерз, 2010. – С. 448.
2. Бюджетирование шаг за шагом / Е. Добровольский [и др.]. – СПб., 2008. – 448 с.
3. Коротков, Э. М. Антикризисное управление: Учебник. – М., 2003.
4. Хруцкий, В. Е. Системы бюджетирования. Семь шагов по эффективной постановке бюджетирования / В. Е. Хруцкий, Р. В. Хруцкий. – М.: Изд-во «Финансы и статистика», 2008.

Сведения об авторах:

Лапаева Мария Григорьевна, заведующий кафедрой национальной экономики
Оренбургского государственного университета, доктор экономических наук, профессор
Алексеева Е.Ю., аспирант кафедры национальной экономики
Оренбургского государственного университета
460018, г. Оренбург, пр-т Победы, 13, ауд. 6404, тел. (3532) 372447, e-mail: nek@mail.osu.ru

UDC 336.145:658

Alekseeva E.Yu., Lapayeva M.G.

DIAGNOSIS OF THE BUDGETING SYSTEM IN THE MANAGEMENT OF THE COMPANY

The article is devoted to the diagnosis of the budgeting system. The parameters of diagnostic budgeting stages of its production, which can be of practical use not only in the implementation process, but also as a tool for improving the previously implemented system of budgeting.

Key words: budgeting, diagnosis of the budgeting system.

Bibliography:

1. William, Dettmer Goldratt's Theory of Constraints: A Systems Approach to Continuous Improvement. – М.: Alpine Publisher, 2010. – P. 448.
2. Budgeting step by step / E. Dobovol'skii [et al.]. – SPb., 2008. – 448 p.
3. Korotkov, E. M. Anti-crisis management: A Textbook. – Moscow, 2003.
4. Hrutsky V. E., Gamayunov V. V. Intra firm budgeting: The reference book on statement of financial planning. – М.: Finance and statistics, 2006. – 464 p.