

УДК 336.14

Л.А. МАСЛОВ,

кандидат экономических наук, начальник финансово-экономического отдела

ООО «Газораспределение Нижний Новгород»,

А.М. ОЗИНА,

доктор экономических наук

Нижегородский институт управления,

*филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы
при Президенте РФ*

СИСТЕМНЫЕ ОШИБКИ УПРАВЛЕНИЯ В ПРАКТИКЕ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ РЕГИОНАЛЬНЫХ ГАЗОРАСПРЕДЕЛИТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

В статье поднимается один из самых актуальных вопросов в сфере финансово-экономической политики региональных газораспределительных организаций России. Объединенные в один вертикально-интегрированный холдинг региональные газораспределительные организации совершают типичные ошибки в управлении бюджетным процессом, исследование которых позволило сформулировать и обобщить основные из них. Ошибки бюджетирования, обозначенные в статье, оказывают значительное влияние на управление бюджетным процессом и контролем финансовых потоков региональными газораспределительными организациями.

Более 200 региональных газораспределительных организаций (далее – ГРО) являются дочерними или зависимыми по отношению к группе компаний ОАО «Газпром». Реализуя свои задачи по обеспечению безопасного и бесперебойного газоснабжения потребителей природного газа, региональные ГРО постоянно совершенствуют различные аспекты управления бизнес-процессами. В частности, результаты управления бюджетным процессом газораспределения непосредственно влияют на формирование тарифов на транспортировку природного газа для его конечных потребителей, тем самым оказывая существенное влияние на стоимость основных инфраструктурных услуг всего региона.

Актуальность исследования системы бюджетирования основывается не только на высокой значимости газораспределения в структуре региональной экономики, но и на необходимости своевременной модернизации бюджетирования, являясь одним из ключевых аспектов совершенствования всей системы управления газораспределительным комплексом. С учетом существ-

ующей актуальности темы целью исследования является выявление и систематизация ошибок бюджетирования, оказывающих значительное влияние на управление бюджетным процессом и контролем финансовых потоков региональными ГРО. В качестве объекта исследования используется организационный механизм управления системой бюджетирования региональных газораспределительных организаций, функционирующий в составе действующего холдинга газораспределения.

Необходимо отметить, что бюджетирование региональных ГРО является системным элементом, частью алгоритма бюджетного процесса в рамках действующего холдинга. Это значительно усложняет весь процесс управления бюджетированием – от его планирования до исполнения и контроля. В результате анализа аспектов организации бюджетного процесса газораспределительного холдинга и ряда региональных ГРО, в частности, выявлены системные ошибки, способные в различной степени влиять на результаты бюджетирования.

Так, большая часть руководителей региональных ГРО считают, что невыполняемые планы – главный недостаток системы бюджетирования. При этом все чаще говорится, что бюджетирование – не самый эффективный инструмент управления экономикой, но достойной альтернативы ему пока нет.

На практике в работе над бюджетами газораспределительных организаций задействованы руководители всех структурных подразделений без исключения, от административно-хозяйственных подразделений до финансово-экономического блока, в том числе используются значительные ресурсы холдинговой компании. Эффективны ли их усилия, если спустя некоторое время после утверждения планы приходится корректировать?

По мнению некоторых руководителей, бюджеты мешают компании развиваться. К примеру, сегодня необходимо срочно оплатить счета, а в бюджете данные расходы не планировались. Начинаются долгие согласования и обсуждения как с субъектами бюджетного процесса, так и со сторонними организациями, а иногда и с холдинговой компанией, что часто отнимает много времени. На практике бюджеты не нужны и в том случае, если стиль управления в компании авторитарный. Особенно это характерно для дочерних обществ самих ГРО, где контроль холдинговой структуры ослаблен. Так, после утверждения очередных бюджетов руководители, принимая то или иное решение, меняют приоритеты платежей, планы производства и т.д. В газораспределении это бывает особенно актуально, когда центры ответственности системы бюджетирования ГРО, прикрываясь необходимостью обеспечения безопасности газоснабжения, пытаются отстоять внеплановые расходы, и тогда кто-то должен брать на себя за это ответственность. Тут и возникает одна из самых главных проблем – неисполнение бюджетов. То, что установленные планы не выполняются, а лица, на которые возложена ответственность за это, всегда найдут правдоподобное тому объяснение, никак нельзя считать проблемой только бюджетирования. Это является недостатком организации управления компанией в целом, связанным с отсутствием системного подхода на каждом этапе бюджетирования – от постановки целей до утверждения бюджетов. Тот факт, что реализация процесса бюджетирования возможна

только при участии всех субъектов бюджетного процесса, а не только, как принято считать, финансово-экономического блока, подтверждается наличием постоянно существующих проблем, таких как ослабление контроля исполнения планов на различных уровнях ответственности, недостоверность исходной информации, поверхностный и несвоевременный анализ плановых и фактических показателей или применение неадекватных систем мотивации – любая из перечисленных проблем обязательно приведет к тому, что сформированные планы и фактические результаты деятельности компании окажутся несопоставимыми. В результате *недостаточное понимание значения процесса бюджетирования субъектами этого процесса становится главной ошибкой при его реализации* (здесь и далее выделено авт.).

При формировании бюджетов компании, как правило, не ставят вопрос, что предпринять, например, для роста выручки на 15%, а пытаются предположить, каким может быть ее рост, если все оставить как есть, и это является еще одной ошибкой менеджмента. Благодаря системе бюджетирования можно найти много полезных для компании решений, но *для этого нужно попробовать использовать бюджет не как инструмент, позволяющий сдерживать необоснованные расходы, а как средство повышения эффективности бизнеса*. На практике ГРО ограничивается формированием одного годового бюджета с целью его согласования в управляющей компании холдинга на основе предложенных последней целевых показателей. В таких случаях не всегда получается сформировать реальный бюджет особенно тем ГРО, у которых существует высокая зависимость от объемов транспортировки природного газа, так как все расходы, не включенные по каким-либо причинам в тарифную составляющую бюджета, целиком должны быть обеспечены прочей деятельностью. Как следствие, в бюджете ГРО планируются объемы выручки по прочей деятельности, исходя из потребностей, а не из возможностей. Формирование же локальных, промежуточных (квартальных) и иных (дефицитных, профицитных), то есть постоянно корректируемых «движущихся» бюджетов, способных «жестко» контролировать бюджетный процесс, в рамках основного годового может позволить

себе не каждая ГРО, так как для это требуются значительные изменения на уровне методологии бюджетного процесса. В результате бюджетный процесс в ГРО остается пока только средством, сдерживающим необоснованные расходы, что в свою очередь играет важную роль.

Исследование системы бюджетирования ГРО позволяет сформулировать еще одну распространенную проблему системы бюджетирования, которая возникает из-за холдинговой системы устройства газораспределения России. В зависимости от поставленных управляющей компанией холдинга целей по достижению конкретных результатов по получению прибыли региональная газораспределительная организация, придя к более высоким результатам, как правило, стремится выйти на запланированные показатели по прибыли, то есть снизить показатели прибыли по итогам финансового года. При этом применяются вполне законные меры – увеличиваются расходы организации, которые не планировались. В результате вместо того, чтобы получить максимально возможную рентабельность по всем видам деятельности, ГРО любыми способами пытается исказить факты – завязать подконтрольные расходы и снизить доходы, поскольку завышенные результаты так же являются следствием недостаточно эффективного планирования и отсутствия своевременной корректировки бюджета доходов и расходов (далее – БДР), что в свою очередь представляется трудоемким процессом. Так, корректировку БДР должны согласовать как минимум две вышестоящие организации, требуя при этом представить мотивированные обоснования по каждой расходной и доходной статье. В результате можно сформулировать очередную проблему бюджетирования – *зависимость показателей работы каждой региональной газораспределительной организации от целевых установок по достижению рентабельности и чистой прибыли по итогам финансового года*. Необходимо отметить, что это является проблемой системы бюджетирования ГРО и одной из системных ошибок управляющей компании в организации контроля системы бюджетирования газораспределения регионов России.

Одной из главных методологических ошибок является использование бюджетирования в отрыве от стратегического планирования.

Современное развитие регионального газораспределения, попытка формирования обоснованной стратегии развития, ориентированной на среднесрочную и долгосрочную перспективу всего холдинга, аспекты тарифной политики, проводимой в России и регионах, уже сегодня позволяют сформировать среднесрочные и долгосрочные целевые показатели развития региональных ГРО. В случае, если ГРО на сегодняшний день готово сформировать такие целевые показатели, то работа по их достижению не может обойтись без увеличения периода планирования бюджета и корректировки в этой связи всего бюджетного процесса, хотя бы из расчета трех-пяти лет. Своевременное решение данного вопроса позволит компаниям совершить качественный рывок в организации системы бюджетирования и избежать очередных ошибок.

В некоторых отраслях (энергетика, транспорт, телекоммуникации) именно среднесрочные инвестиционные и стратегические планы, а не бюджеты определяют структуру доходов, расходов, активов и обязательств. Планирование «трехлеток или пятилеток» должно быть непрерывным, а бизнес-планы компании нужно пересматривать ежегодно с учетом достигнутых результатов.

Одной из ошибок организации бюджетирования ГРО, значение которой зачастую недооценивается в менеджменте региональной ГРО, является отсутствие процедур исполнения бюджета. Полноценная система бюджетного планирования и контроля должна включать следующие элементы: совокупность бюджетов; процедуры формирования и утверждения бюджетов; процедуры исполнения, контроля и анализа бюджетов. Отсутствие на предприятии хотя бы одного из перечисленных элементов делает всю систему малоэффективной. Практический опыт бюджетирования в ГРО показывает, что несовершенным звеном чаще всего являются непосредственно процедуры выполнения бюджетов, то есть процессы, направленные на достижение показателей, утвержденных в бюджете, на протяжении всего бюджетного периода.

Необходимо отметить, что газораспределительные организации – это компании, осуществляющие большое количество видов деятельности: транспортировка природного газа, проектирование, строительство и обслуживание

газораспределительных систем, торговля газовым оборудованием и его установка и т.д. Соответственно, бюджетное планирование осуществляется в разрезе каждого из видов деятельности. Наряду с бюджетным планированием в разрезе видов деятельности осуществляется и финансовое планирование, которое по своей сути характеризует состояние расчетного счета организации. В ГРО для недопущения перерасходов, как правило, перед оплатой счета производится его согласование, что обеспечивает одновременно бюджетный и финансовый контроль платежа. Но как быть, если договор с контрагентом уже заключен, в БДР и платежном календаре данные затраты не предусмотрены, а денежные средства уже должны быть перечислены. Возможно, удастся перенести платеж на более поздний срок. Однако, скорее всего, придется либо оплатить счет, либо начать процедуру расторжения договора, а это чревато санкциями. Безусловно, предусмотреть заключение всех необходимых в течение финансового года договоров невозможно, впрочем, такая задача и не ставится. Вышеизложенное позволяет сформулировать очередную ошибку крупных, многоцелевых компаний, в частности ГРО – *отсутствие взаимодействия финансово-экономических служб газораспределительных организаций и служб, обеспечивающих договорную работу в обществе*. Некоторые организации решают данную проблему путем подчинения службы по договорной работе заместителю генерального директора по экономике и финансам, который обеспечивает бюджетный и финансовый контроль уже на стадии подготовки договоров.

Наконец, отметим *недостаточный уровень автоматизации бюджетного процесса*, когда данные на различных стадиях бюджетного процесса вводятся и обрабатываются вручную в таблицах Excel. В таких условиях в работе крупных компаний ошибки неизбежны. Использование современных IT-технологий позволяет качественно изменить всю динамику процесса

планирования. В частности, создание алгоритма проверки данных, позволяющего не допустить превышения лимитов или других показателей, сводит вероятность возникновения несогласованных отклонений к минимуму. В результате количество операций ввода данных и их согласования сокращается, что помогает оптимизировать рабочее время и повысить согласованность действий всех участников бюджетного процесса. В этом случае срыв сроков из-за «забывчивости» субъектов бюджетного процесса исключен полностью, поскольку система автоматически вовремя напомнит о необходимости совершения определенных действий.

Таким образом, проведенное исследование управления в практике бюджетирования региональных газораспределительных организаций позволило сформулировать следующие ошибки:

- недостаточное понимание субъектами процесса бюджетирования его значения;
- использование бюджета не как инструмента, позволяющего сдерживать необоснованные расходы, а как средство повышения эффективности бизнеса;
- существенная зависимость бюджетных показателей работы каждой ГРО от целевых установок по достижению рентабельности и чистой прибыли по итогам финансового года;
- использование бюджетирования в отрыве от стратегического планирования;
- отсутствие достаточного количества процедур исполнения бюджета;
- отсутствие взаимодействия финансово-экономических служб ГРО и служб, обеспечивающих договорную работу в обществе;
- недостаточный уровень автоматизации бюджетного процесса.

Список литературы

1. Молвинский А. Типичные ошибки при построении систем бюджетирования // Финансы: стратегия и тактика. – 2004. – № 6.

В редакцию материал поступил 24.10.11

Ключевые слова: бюджетный процесс; бюджетирование; газораспределительная организация; субъект бюджетного процесса; холдинг; ошибки.