

Планирование
Исполнение
Принятие решений
Бюджетирование
Информационные технологии
«1С:Управление производственным предприятием»
«1С:Консолидация ПРОФ»
«1С:Управление финансами и бюджетирование»

СТРОИМ БЮДЖЕТНУЮ СИСТЕМУ

Писклакова Наталия, ООО «Компания А&Б», г. Новоуральск

Плохо, когда заканчиваются активы компании. Еще хуже, когда это происходит неожиданно. Способ избежать такой беды только один – автоматизировать бюджетный процесс компании, что позволит оперативно планировать финансовые и товарные потоки, оставив время на проведение анализа и принятие управленческих решений.

Для построения в компании системы бюджетов, позволяющих планировать финансовые и товарные потоки, можно использовать современные системы автоматизации бюджетного процесса и построения отчетов. Но когда систему нечем наполнить, то никакая программа не поможет. Когда же желание построить систему бюджетов не ослабевает, но не известно с чего

начать, то полезно задать себе несколько вопросов. Бюджетная модель строится из ответов на них:

1. Что хотим получить?
2. Кто заказчик данной задачи?
3. Какой материал имеется для анализа?
4. Какой программный продукт использовать при автоматизации бюджетирования?

Определение целей и задач

При ответе на вопрос, что хотим получить, нужно понять цели и задачи, которые ставятся перед специалистами. Допустим, на предприятии используются «исторически» утвержденные формы отчетов, и их визуализацию при автоматизации требует акционер на совете директоров, например:

- План производственных показателей;
- Бюджет доходов и расходов;
- Бюджет движения денежных средств;
- План по труду;
- Бюджет инвестиций (часто его называют Бюджетом капитальных вложений).

Это могут быть и отчеты, утвержденный регламент бюджетирования или иная документация.

Очень важно подойти серьезно к анализу имеющейся документации и информации, содержащейся в ней, поскольку именно на их основе и будет разработано требование к создаваемой системе.

ПРИМЕР 1

На одном из буровых предприятий организация бизнес-процесса бюджетирования предполагает решение ряда задач. Так, предприятие ведет планово-прогнозную деятельность, разрабатывает бюджеты, определяет лимиты для заключения договоров, что бы:

- определить оптимальный планируемый финансовый результат (прибыль) деятельности всех предприятий, управляемых головной компанией (ГК) в целом, а также каждого предприятия группы в отдельности на период осуществления хозяйственной деятельности;
- спрогнозировать факторы, влияющие на формирование финансового результата, и четко отслеживать их изменение с целью максимального приближения фактического финансового результата к прогнозному (плановому);
- обеспечить своевременные поступления и спланировать выплаты денежных средств каждого предприятия группы в периоде осуществления хозяйственной деятельности организации с целью недопущения недостатка (дефицита) денежных средств на расчетных счетах предприятия;
- обеспечить максимально достоверные расчеты прогноза производственной и финансово-хозяйственной деятельности в целом по всем предприятиям, управляемых ГК, а также каждого предприятия группы;
- обеспечить контроль выполнения установленных производственных, технико-экономических, финансово-экономических показателей деятельности в целом по всем предприятиям, управляемых ГК, а также каждого предприятия группы;
- определить сферу ответственности

всех служб и отделов (центров финансовой ответственности) предприятия в формировании планового и фактического финансового результата деятельности, а также — управления денежными потоками предприятия. ■

Заказчик задачи

Кто заказчик данной задачи? — один из сложных вопросов. Но не определив с самого начала проекта автоматизации основного заказчика системы, в конце её реализации можно столкнуться с проблемой — «Не понятно, кому всё это было нужно, перед кем надо отчитываться». В этом случае придётся вернуться к поиску ответа на первый вопрос.

ПРИМЕР 2

Идея разработки системы бюджетирования исходила не от аппарата управления, а от сотрудников планово-экономического отдела, дабы упростить сбор и анализ данных. Но учредителям компании система была презентована как помощник принятия управленческих решений. Что получит компания в итоге реализации такой системы, и кто перед кем должен отчитываться? Этот вопрос — не риторический, он требует однозначного ответа. ■

Заложить в систему цели бюджетной системы компании можно только при её проектировании «сверху вниз», а не нао-

борот. Создание информационной управленческой системы — удовольствие дорогое, измеряемое не только и не столько деньгами. У каждого уровня управления — свои потребности в информационном обеспечении, предоставляющем необходимые и достаточные данные, и ни в коем случае они не должны оказаться избыточными.

Распределение информационных потоков будет верным, если начать построение системы с уточнения потребностей в сведениях верхних уровней управления, постепенно спускаясь вниз. При таком подходе формируются и определяются, в первую очередь, показатели, необходимые высшему руководству, а также частота их расчета. Затем устанавливаются данные, требующиеся следующему в иерархии управленческому звену, и т.д. Таким образом, исключается риск создания системы, которая будет генерировать информацию, недостаточную для принятия управленческих решений высшим руководством.

ПРИМЕР 3

Проектировщики системы, не задаваясь целью обеспечить информационную поддержку принятия управленческих решений, либо пытаются ввести в систему максимальное количество данных, тем самым неоправданно увеличивая стоимость системы, либо упускают часть важных для какого-то уровня управления сведений. В результате менеджмент

страдает из-за недостаточности и несвоевременности информационного обеспечения. А руководство компании в лучшем случае получает доступ к информационному пространству, содержащему огромные массивы данных. Но ему практически никогда не выдается точечная агрегированная информация, необходимая для принятия управленческих решений. ■

Анализ имеющегося материала

Ответ на вопрос, какой материал имеется для анализа, позволяет понять, насколько предприятие готово к началу разработки системы бюджетирования. При поиске ответа следует в первую очередь определить центры финансовой ответственности (ЦФО), матрицу ответственности и, наконец, регламент бюджетирования.

Определение центров финансовой ответственности (ЦФО). Каждое подразделение компании вносит свой вклад в её конечный финансовый результат (в виде привлечения дохода или осуществления расходов), следовательно, оно должно отвечать за свои действия: осуществлять планирование и отчитываться по фактически полученным результатам. Именно на делегировании ответственности и построен процесс бюджетирования.

Разделяя ответственность между подразделениями, нужно определить, кто и за что на предприятии реально отвечает. В итоге получаем возможность оценить

Классификация центров финансовой ответственности (ЦФО)

Центр доходов — структурное подразделение, ответственное за сбытовую деятельность компании. Его эффективность определяется максимизацией доходов в рамках выделенных для этих целей ресурсов.

Центр затрат — структурное подразделение, ответственное за выполнение определенного объема работ (производственного задания) в рамках выделенных на эти цели ресурсов. К данному типу ЦФО относится, как правило, большинство подразделений компании: цеха основного и вспомогательного производств, сервисные подразделения. Как разновидность центров затрат могут выделяться центры закупок и центры управленческих расходов.

Центр прибыли — структурное подразделение (или компания в целом), ответственное за финансовый результат от текущей деятельности. В большинстве случаев ответственность за текущую прибыль (или убыток) несет руководство компании.

Центр инвестиций — структурное подразделение (или компания в целом), ответственное за эффективность инвестиционной деятельности. Традиционным заблуждением является определение в качестве центра инвестиций подразделения, занимающегося планированием и контролем инвестиционной деятельности (например, инвестиционного управления). Дело в том, что окончательные решения инвестиционного характера принимает руководство компании и несет за них всю полноту ответственности.

результаты и оперативно скоординировать действия подразделений, создать грамотную систему мотивации сотрудников для выполнения поставленных задач.

Кроме того, придется определить, какие ЦФО существуют на предприятии, что потребует, в свою очередь, проанализировать организационную структуру предприятия и определить, какое подразделение, к какому ЦФО относится.

Результатом определения ЦФО предприятия должна стать разработанная его финансовая структура, которую целесообразно закрепить в документе «Положение о финансовой структуре компании».

Определение матрицы ответственности тесно связано с определением ЦФО, а именно, нужно разграничить ответственность каждого ЦФО за группы показателей (статей затрат и т.п.).

ПРИМЕР 4

Вариант шаблона матрицы ответственности компании, занимающейся услугами связи

| Статьи бюджета/ЦФО | Отдел работы с корпоративными клиентами | Отдел рекламы и внедрения новых услуг | Отдел нормирования труда и заработной платы | Отдел закупок и логистики | Отдел планирования и бюджетирования | ... |
|---|---|---------------------------------------|---|---------------------------|-------------------------------------|-----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Расходы | | | | | | |
| Затраты на оплату труда | | | | | | |
| 1. Материалы | | | | | | |
| 2. Топливо | | | | | | |
| 3. Электроэнергия | | | | | | |
| 4. Налоги | | | | | | |
| 5. Износ основных средств | | | | | | |
| 6. Спонсорская помощь | | | | | | |
| 7. Резервы | | | | | | |
| Доходы | | | | | | |
| 1. Доходы от реализации готовой продукции, в том числе: | | | | | | |
| 1.1 Междугородняя и международная телефонная связь | | | | | | |
| 1.2. Местная телефонная связь. | | | | | | |
| 1.3. Телеграфная связь. | | | | | | |

Таблица. Продолжение

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1.4. Услуги доступа к сети Интернет. | | | | | | |
| 2. Прочие доходы: | | | | | | |
| 2.1. Аренда помещений. | | | | | | |
| 2.2. Доход от реализации товарно-материальных ценностей. | | | | | | |
| 2.3. Услуги аренды каналов волоконно-оптической линии связи | | | | | | |

По горизонтали матрицы перечисляются все имеющиеся на предприятии ЦФО, по вертикали – статьи бюджетов. Ответственному специалисту необходимо проставить признак, например «+», какой ЦФО, за какие статьи отвечает. ■

Определение регламента бюджетирования. Бюджетный регламент — это документ, определяющий порядок взаимодействия участников бюджетного процесса; сроки предоставления бюджетных документов; ответственных за согласование и утверждение бюджетных документов.

Примерное содержание бюджетного регламента:

- цели и задачи бюджетирования;
- бюджетный период;
- участники бюджетного процесса;
- финансовая структура предприятия
- закрепление операционных и функциональных бюджетов за ЦФО;
- процедуры и графики бюджетного планирования, исполнения, учета и контроля бюджета (отражающие порядок и сроки взаимодействия участников в процессе бюджетирования);

ПРИМЕР 5

Вариант процедур и графиков бюджетного процесса, разработанный на первом предприятии: **Порядок и сроки формирования годового базового плана финансово-хозяйственной деятельности предприятия, составление базового бюджета доходов и расходов (бюджета первого приближения).**

Базовый бюджет доходов и расходов предприятия составляется специалистами отдела экономического прогнозирования на год, следующий за текущим, на основании плановых и фактических показателей текущего периода, прогнозных технико-экономических показателей, аналоговых проектных данных планируемого периода.

Данный вид бюджета является бюджетом первого приближения, имеет характер статистического документа, не предполагает разбивки по кварталам

(месяцам), при его составлении не происходит сбора данных от центров финансовой ответственности, за исключением информации о прогнозных технико-экономических показателях (ТЭП).

С 15 по 22 июля текущего года на основании инвестиционной программы Головной компании на следующий год, писем о намерениях сотрудничества с заказчиками специалисты проектно-сметного отдела совместно со специалистами отдела по работе с заказчиками готовят информацию о прогнозных технико-экономических показателях бурения, согласно формы «ТЭП».

22 июля данная форма поступает в производственно-технический отдел (для заполнения столбцов о технико-экономических показателях вышкостроения), технологическую службу (для заполнения столбцов о технико-экономических показателях телеметрии) и производственно-технический отдел (для ознакомления). Прогнозные сведения по вышкостроению и телеметрии заполняются по данным технико-экономических показателей бурения. Данные по вышкостроению и телеметрии для иных контрагентов (при наличии планов на внешнюю деятельность по данным видам услуг) заполняются исходя из сведений о намерениях на заключение договоров непосредственно на вышкостроение или телеметрию скважин. Данная форма предусматривает согласование следующих специалистов:

- начальника проектно-сметного отдела;
- начальника отдела по работе с заказчиками;
- начальника производственно-технического отдела;
- начальника технологической службы.

В период с 22 июля по 27 июля специалисты, ответственные за показатели вышкостроения и телеметрического сопровождения, заполняют соответствующие столбцы формы «ТЭП» в части технико-экономических показателей вышкостроения и телеметрического сопровождения.

К 28 июля заполненные формы о прогнозных технико-экономических показателях — «ТЭП» — пересылаются специалистам проектно-сметного отдела для окончательного согласования. После согласования руководителей служб и отделов данные документы утверждаются заместителем директора по производству — Главным инженером, и в срок к 01 августа текущего года, предшествующего планируемому, поступают к специалистам отдела экономического прогнозирования.

Используя информацию о ТЭП, специалисты отдела экономического прогнозирования в срок с 01 по 9 августа рассчитывают нормы расхода материалов и суммы по статьям бюджета доходов и расходов, зависящие от технико-экономических показателей. Суммы условно-постоянных статей рассчитываются из бюджета текущего года, фактических данных текущего года, а так-

же индекса удорожания. Состав статей бюджета доходов и расходов, перечень центров финансовой ответственности, перечень распределения статей бюджета по центрам финансовой ответственности на этапе первичного прогнозирования принимаются теми же, что и в бюджете текущего периода.

К 10 августа текущего года данный бюджет (бюджет доходов и расходов первого приближения) подписывается заместителем директора по экономике и финансам, принимается за первичный план финансово-хозяйственной деятельности.

Информация по срокам и ответственным может быть представлена как в виде текстов, так и в виде таблиц. ■

Программный продукт для автоматизации бюджетирования

Только ответив на первые три вопроса, определяющие бюджетную модель, а именно: что хотим получить, кто заказчик данной задачи, какой материал имеется для анализа, можно приступить к выбору программного продукта для автоматизации бюджетирования. Иначе возникнет очередная попытка автоматизировать хаос — получить хорошего результата и эффективно работающей системы невозможно.

Конечно, можно найти уставшую проектную команду и нулевой результат, поскольку она (команда) будет пытаться получить от заказчика всю информацию, что именно нужно автоматизировать и как

выглядит бюджетный процесс. Не найдя её, будет самостоятельно, по своему усмотрению «рисовать» структуру бюджетной модели. При этом важно отметить, что такой внешний исполнитель ограничен бюджетом (стоимость договора) и сроками. Следовательно, работа команды будет сопряжена с торопливостью и желанием не выйти за рамки бюджета, что может сказаться на качестве работы. Как показывает опыт многих предприятий, ни одно из них не решило задачу автоматизации бюджетирования без тщательной проработки всех выше перечисленных вопросов. Когда же есть ясность бюджетного процесса, достигнуто взаимопонимание между различными службами и уровнями управления, разработаны все необходимые документы, можно выбирать программные продукты. В их числе могут быть, например, «1С:Управление производственным предприятием» (подсистема «Бюджетирование»), «1С:Консолидация ПРОФ», «1С:Управление финансами и бюджетирование». Присутствует на рынке программных продуктов и специализированное решение на платформе «1С:Предприятие» для буровых компаний. Однако следует заметить, что при построении бюджетной системы неизбежно возникает множество сопутствующих и более детальных вопросов, которые также потребуют однозначных ответов. Помощь в их эффективном поиске могут оказать внешние консультанты, владеющие компетенциями как в области бюджетирования, так и в информационных технологиях и программных продуктах.

