

УДК 658:69+336:69

РАЦИОНАЛИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ ПЛАНИРОВАНИЯ И БЮДЖЕТИРОВАНИЯ КОМПАНИЙ

Асп. *Кабанов А.В.*

Кафедра финансы и кредит.

Северо-Кавказский горно-металлургический институт
(государственный технологический университет)

В статье описаны цели, задачи и основные принципы совершенствования системы планирования и бюджетирования на предприятии, а также даны рекомендации по рационализации.

При разработке рекомендаций по совершенствованию системы планирования и бюджетирования компаний, следует четко определить, что такое «бюджет».

В качестве определения понятия «бюджет», может быть:

1. Совокупность бюджетных показателей, объединенных в единую форму и закрепленных за конкретным лицом, участвующим в процессе составления бюджета и центром ответственности;

2. Финансовый документ установленного образца, необходимый для планирования и контроля результатов хозяйственной деятельности. Бюджеты формируются на определенный в регламенте бюджетный период.

Система планирования и бюджетирования включает в себя планирование и контроль следующих объектов:

- результатов производственной деятельности;
- движения материальных потоков, численности персонала и объектов управления;
- доходов, расходов и финансовых результатов;
- движения обязательств и финансовых ресурсов;
- инвестиционной деятельности.

Ключевыми целями усовершенствования системы планирования и бюджетирования являются:

- обеспечение связи системы планирования и бюджетирования с системой стратегического управления компании;
- повышение финансовой прозрачности бизнеса;

- структурирование системы разграничения полномочий и ответственности, повышение ответственности за финансовые результаты деятельности;
- обеспечение контроля достижения целевых показателей подразделениями компании;
- повышение эффективности использования основных фондов, материальных и финансовых ресурсов;
- обеспечение возможности оперативного получения информации о результатах выполнения планов по уровням управления;
- обеспечение координации деятельности подразделений в процессе формирования, корректировки и исполнения бюджетов;
- подготовка данных для системы планирования и управленческого учета компании на будущие периоды.

Реализация основных целей совершенствования бюджетного управления осуществляется посредством решения следующих задач:

1. Разработка системы бюджетных заданий

Система показателей бюджетных заданий предназначена для определений месячных, квартальных, годовых и трехлетних бюджетов подразделений компании. Бюджетные задания устанавливаются менеджментом высшего звена для низшего и являются целевыми и контрольными для формирования соответствующих бюджетов нижестоящего уровня. Показатели бюджетных заданий разрабатываются для каждого центра финансовой ответственности. Система бюджетных заданий строится на основе ключевых показателей эффективности (КПЭ) и обеспечивает взаимосвязь системы бюджетирования со стратегическими целями компании. Сформированные на основе бюджетных заданий бюджеты ЦФО обеспечивают достижение КПЭ, позволяют контролировать достижение стратегических целей компании в текущем периоде.

2. Совершенствование системы бюджетов

Совершенствование системы бюджетов предполагает разработку новых форм бюджетов, для обеспечения полноты отражения и контроля всех существенных сторон финансово-

хозяйственной деятельности предприятия, деятельности отделов по центрам финансовой ответственности, показателей доходов, расходов, закупок, финансовых потоков, инвестиций.

3. Унификация процессов планирования и бюджетирования, доработка регламентной базы

Вышеперечисленные процессы включают в себя разработку единых типовых документов системы планирования и бюджетирования компании. Данные документы устанавливают единые для всех участников бюджетного процесса правила составления, контроля и анализа бюджетных показателей, формируют порядок взаимосвязи структурных подразделений в процессах планирования и бюджетирования, разграничивают полномочия и ответственность между участниками бюджетного процесса.

4. Формирование исполнительного органа управления бюджетным процессом

Для координации структурных подразделений необходимо создание бюджетного комитета. Бюджетный комитет – коллегиальный орган компании, формируемый в целях управления бюджетным процессом. В состав Бюджетного комитета входят: председатель, члены комитета, секретарь. Бюджетный комитет осуществляет следующие функции:

- рассмотрение, согласование и утверждение плановых бюджетов;
- координация деятельности региональных и структурных подразделений предприятия;
- анализ, согласование и утверждение фактических бюджетных показателей;
- принятие управленческих решений по результатам фактического исполнения бюджетов.

Состав, функции, полномочия, порядок подготовки и принятия решений устанавливаются в бюджетном регламенте.

Целью системы планирования и бюджетирования является достижение стратегических целей компании. В составе данной системы формируются показатели, необходимые для целевого ориентира при формировании бюджетов. Каждому уровню управления предприятия на основе ключевых показателей

эффективности разрабатываются соответствующие показатели бюджетных заданий, служащие начальным этапом для разработки бюджетов соответствующего уровня управления.

Каждому участнику системы планирования и бюджетирования присвоена ответственность, которая может быть двух видов:

1. Ответственность за выполнение функций в рамках бюджетного процесса;
2. Ответственность за достижение планового уровня бюджетных показателей.

Закрепление ответственности за каждым субъектом системы планирования и бюджетирования осуществляется в соответствии с разграничением функций, утвержденных положением о финансовой структуре предприятия и регламентом формирования и контроля исполнения операционных, инвестиционных и финансовых бюджетов предприятия.

Каждому участнику системы планирования и бюджетирования, несущему ответственность за достижение каких-либо бюджетных показателей, необходимо достаточно полномочий.

Показатели, за которые отвечает то, или иное структурное подразделение, либо должны контролироваться в полном объеме, либо необходима возможность расчета влияния на этот показатель факторов, обеспечивающего контроль за ответственным исполнителем.

При значительном изменении внешних условий, на которые ответственное лицо не оказывает существенного влияния, бюджетные показатели корректируются. Оценка деятельности центров ответственности и ответственных лиц в этом случае проводится относительно скорректированных бюджетных показателей.

Система планирования и бюджетирования подразумевает принцип управления по отклонениям фактических показателей от плановых с осуществлением анализа причин и характера отклонений. Управленческие воздействия и меры мотивации ответственных лиц предпринимаются в случае, если отклонение фактических значений показателей от плановых превысит заранее определенный пороговый уровень. При управлении по отклонениям реализуется принцип нормализации данных:

фактические данные корректируются на какие-либо факторы, повлиявшие на эти данные.

На основании разрабатываемой системы бюджетов увязываются планы по доходам и расходам, поступлениям и выплатам денежных средств, поступлению и расходу материальных ресурсов по всем функциональным направлениям и координация материальных и финансовых потоков по всем уровням управления предприятия.

Любой бюджетный показатель в целях предотвращения ошибок при планировании и охвата бюджетным планированием всех будущих операций должен отражаться одновременно в двух бюджетных формах. Инструментом контроля выполнения данного принципа выступает Прогнозный баланс, в котором должно соблюдаться равенство активов и пассивов.

Для обеспечения сопоставимости плановых и фактических данных должны устанавливаться единые правила оценки бюджетных показателей при планировании и контроле исполнения бюджетов. Система учета должна предусматривать необходимые аналитические разрезы. Все отличия в правилах расчета показателей в системе планирования и бюджетирования от аналогичных показателей существующей системы учета должны специально оговариваться.

Одним из основных условий функционирования системы планирования, бюджетирования и управления финансовыми ресурсами компании является обеспечение ее информацией для формирования фактических данных об исполнении планов и бюджетов. Источниками такой информации должны служить существующие и разрабатываемые автоматизированные системы управленческого, бухгалтерского и налогового учета.

Для реорганизации ведения бухгалтерского и управленческого учета компаний, необходимо следовать следующим рекомендациям:

1. Применять единые аналитические формы предоставления (с плановой системой). Необходимо для этого привести в соответствие с выработанной системой:

- функциональное назначение статей бюджета расходов и аналитик бухгалтерских счетов, учитывающих расходы;
- периодичность предоставления информации;
- виды бизнеса и каналы продаж компании;

• перечень продуктов компании и групп продуктов в системе учета;

- объекты учета.

2. Четкое определение видов бизнеса и каналов продаж (отнесение к ним конкретных операций).

3. Ведение раздельного учета инвестиционных проектов.

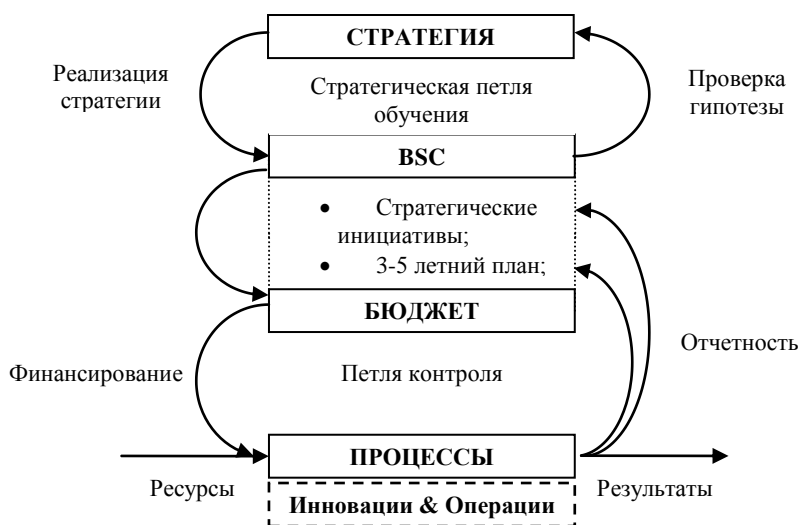
4. Необходимо определить приоритетность источников для сбора информации об исполнении бюджетов и планов.

5. Обеспечить согласованность во времени регламентов формирования данных в учетных системах и их использования в системе планирования бюджетирования и управления инвестициями. Формирование фактической бухгалтерской и статистической отчетности должно быть согласовано по срокам с регламентом бюджетного управления.

Одной из основных задач совершенствования системы планирования и бюджетирования является координация текущей деятельности предприятия в целях достижения целевых значений ключевых показателей эффективности. Взаимосвязь стратегического планирования и бюджетного управления реализуется посредством системы бюджетных заданий: наборов бюджетных показателей, устанавливаемых вышестоящим подразделением нижестоящему для использования в качестве контрольных показателей при формировании и контроле исполнения бюджетов. Перечень контрольных показателей, включаемых в бюджетное задание, устанавливается для каждого уровня управления и каждого центра финансовой ответственности.

Критерии оценки деятельности компании должны быть связаны с теми факторами долгосрочного развития компании, которые выражены в стратегии компании. Контрольными точками развития бизнеса компании являются также те ключевые индикаторы, которые были выбраны для промежуточной оценки пути следования.

На рисунке представлено сочетание стратегического планирования и бюджетирования. Стратегия в данном случае формулируется как гипотеза о том, чего собирается достичь предприятие, а бюджет должен помочь топ-менеджменту проверить эту гипотезу.



Система двойной петли планирования.

Долгосрочное планирование является связующим звеном между стратегическими целями компании и текущей деятельностью.

Структурные подразделения при составлении бюджетов используют полученные контрольные показатели для формирования собственного бюджета (если данный параметр планируется в бюджете на данном уровне) либо для формирования бюджетных заданий для нижестоящих подразделений (если показатель консолидируется на основе данных бюджетов нижестоящих уровней). Между контрольными показателями и бюджетами устанавливается связь, то есть каждый контрольный параметр ссылается на конкретный бюджетный показатель или их совокупность. На основании этих связей по сформированным бюджетам строится отчет в виде, аналогичном бюджетному заданию для контроля соответствия бюджетных показателей контрольным.

На уровне ответственности компании расчет значений бюджетных заданий начинается с расчета показателей бюджетных

заданий для ЦФО и основывается на утвержденных значениях ключевых показателей эффективности.

Источником формирования бюджетных заданий могут быть как существующие показатели эффективности, используемые в управлении по целям предприятия, экономическом соревновании и системе мотивации, так и планируемые к разработке ключевые показатели эффективности.

Показатели бюджетных заданий для центров финансовой ответственности формируются путем распределения контрольного задания вышестоящего уровня между подразделениями нижестоящего уровня.

При распределении бюджетного задания между подразделениями могут использоваться следующие базовые значения:

- фактические значения соответствующих показателей последнего отчетного периода;
- плановые значения соответствующих показателей последнего отчетного периода;
- плановые или фактические значения соответствующих показателей аналогичного периода предыдущего года;
- шкала распределения.

Три первых способа способствуют автоматическому формированию бюджетных заданий для структурных подразделений.

Для реализации автоматизированного варианта системы бюджетных заданий применяются два подхода:

1. Использование существующих бюджетных показателей для прямого занесения в них показателей бюджетных заданий. Данный вариант является более предпочтительным, т.к. позволяет избежать дополнительных операций ввода и контроля данных, а также проверки их соответствия бюджетным заданиям. Данный вариант также позволяет использовать в процессе распределения показателей алгоритмы расчета бюджетных показателей. Однако он используется исключительно для показателей, являющихся вводными, а не расчетными для данного бюджета. Кроме того, требуется установка ограничений прав доступа на изменение показателей, полученных в качестве бюджетного задания.

2. Включение значений бюджетных заданий в качестве дополнительных бюджетных строк и реализация контроля соответствия расчетных бюджетных показателей показателям, внесенным в дополнительные строки бюджетов. Указанный вариант способствует созданию в качестве бюджетных заданий расчетных и агрегированных показателей, однако не гарантирует, что составленные бюджеты будут соответствовать бюджетным заданиям, т.к. в данном случае показатели бюджетных заданий уже выступают как ориентиры и ответственность за соответствие бюджетных показателей этим ориентирам ложится на составителя бюджета. Таким образом, в системе необходимо разработать механизм контроля соответствия бюджетов показателям бюджетных заданий.

ЛИТЕРАТУРА

1. Бузырев В.В., Панибратов Ю.П., Федосеев И.В. Планирование на строительном предприятии. М.: АСАДЕМА 2005.
2. Виткалова А.П., Миллер Д.П. Бюджетирование и контроль затрат в организации. М.: Альфа-Пресс 2006.
3. Гарифулин А.Р. Справочник экономиста. 2011. № 1.
4. Иванова Е.Н., Илюшина О.С. Справочник финансиста. М.: Профессиональное издательство. 2007.
5. Немировский И.Б., Старожукова И.А. Бюджетирование. От стратегии до бюджета – пошаговое руководство М.: Диалектика. 2006.
6. Савчук В.П. Управление прибылью и бюджетирование. М.: Бином Лаборатория знаний. 2005.