



Денис Чиков

финансовый директор Группы компаний «Интарис»

Не хотите Вавилонскую башню из денег?

Внедрение бюджетного управления рискует стать бесконечной стройкой на предприятии? Читайте, как этого избежать.

В предыдущей статье «Где деньги, Зин?» («Тулский Бизнес-журнал», №10'2010) мы обсудили тему бюджетного управления и определили, что эта технология занимает одно из ключевых мест в повышении эффективности управления предприятием. Но как построить у себя на предприятии эффективную систему бюджетного управления?

Сегодня множество специалистов и специальных изданий в области финансов применяют термины: «бюджетирование», «бюджетное управление» и «система бюджетного управления». Между этими понятиями существуют колоссальные различия. Поэтому изначально необходимо уточнить данные понятия, чтобы в дальнейшем в них не путаться и четко представлять, что именно мы собираемся построить.

Понятие «Бюджетирование», исходя из английского значения термина «budgeting», подразумевает только планирование и разработку бюджетов, то есть деятельность в рамках бюджетного процесса. «Бюджетное управление» — это технология управления компанией, свое-

через бюджеты. Эта система позволяет руководителю достигать поставленных целей путем наиболее эффективного использования ресурсов компании, на основании информации о результатах деятельности компании и анализе отклонений фактических значений целевых показателей от плановых. Следовательно, цель внедрения системы бюджетного управления — это повышение эффективности управления ресурсами компании.

Таким образом, если речь идет о системе управления предприятием, необходимо говорить «система бюджетного управления», когда же мы говорим о технологии, правильно будет употреблять термин «бюджетное управление». И, наконец, «бюджетирование» — это всего лишь этап планирования в бюджетном процессе.

Вижу цель!

Вот мы и определились — нам нужна «система бюджетного управления». Очевидно, что внедрение подобных систем должно проходить по заранее спланированному и управляемому сценарию, а, проще говоря, в строго определенной последовательности, которая включает:

- инициацию и планирование проекта внедрения;
- формирование рабочей группы проекта и диагностику текущего состояния предприятия;
- постановку методологии бюджетного управления;
- автоматизацию бюджетного управления.

Создание системы бюджетного управления (далее — СБУ) — это полноценный проект, в результате которого его заказчики (собственники или топ-менеджмент) должны получить эффективно действующую систему управления предприятием. Это значит, что процесс движения к этой цели должен правильно управляться в соответствии с проектным подходом. Должны быть обозначены четкие измеримые цели этого проекта, разработан подробный план мероприятий по их достижению, определены рамки и критерии успеха

проекта, возможные риски, разработан Устав проекта.

Зачем все это нужно? Обычно проект выполняется в течение длительного периода, за время которого на предприятии могут происходить самые разнообразные изменения: могут увольняться сотрудники, изменяться процессы, появляться новые подразделения. Чтобы избежать потерь при передаче информации о целях и задачах проекта, необходима соответствующая документация. Кроме того, важнейшим фактором успеха проекта является наличие регламента управления изменениями.

Далее, для реализации разработанного плана нужны правильно сформированная рабочая группа и единый ответственный за результат проекта — его руководитель. Ведь внедрение бюджетного управления — это внедрение определенных изменений в ежедневные функции сотрудников, целых подразделений и всего предприятия. Команда проекта должна иметь и соответствующие полномочия, и соответствующие знания, как о деятельности предприятия в целом, так и в своей предметной области.

Увлекательное путешествие в мир структур

Одним из важнейших этапов проекта является постановка методологии бюджетного управления. Последовательность действий на данном этапе диктуется самой технологией бюджетного управления. Именно на данном этапе происходит ее адаптация к специфике конкретного предприятия. Необходимо последовательно осуществить разработку:

- финансовой структуры предприятия;
- бюджетной модели;
- системы нормативно-методической документации.

Разработка финансовой структуры — необходимое условие дальнейшего построения СБУ. В рамках этой работы из организационных звеньев (подразделений) формируются центры финансовой ответственности (ЦФО). Способы и методы формирования

Создание системы бюджетного управления — это полноценный проект, в результате которого его заказчики (собственники или топ-менеджмент) должны получить эффективно действующую систему управления предприятием

го рода комплекс организационных мер, операций и приемов, представляющий собой инструмент управления финансовым состоянием предприятия. Наконец, «система бюджетного управления» — это система управления компанией с помощью целевых показателей по центрам финансовой ответственности (ЦФО)

ЦФО — предмет отдельного разговора. Стоит отметить лишь, что в процессе этой работы могут быть выявлены проблемы в самой структуре подчиненности и организации подразделений, то есть по сути в самой организационной структуре, которую в этом случае необходимо будет оптимизировать.

Разработка бюджетной модели включает подготовку структуры бюджетных статей и собственно разработку структуры бюджетов предприятия. В виде классификаторов описываются и структурируются статьи планирования и учета всей хозяйственной деятельности, в которых будет осуществляться ведение бюджетов доходов/расходов, выплат/поступлений, оприходования/отпуска (материальных ценностей), активов/пассивов управленческого баланса. Затем начинается самое увлекательное — определяются виды бюджетов, которые необходимо вести предприятию, устанавливаются взаимосвязи между ними, уровни консолидации и их внутренняя структура на основе справочника бюджетных статей. В результате мы понимаем, в какой последовательности будут формироваться три наших итоговых бюджета — бюджет движения денежных средств (БДДС), бюджет доходов и расходов (БДР) и бюджет по балансовому листу (ББЛ) или, как его часто называют, управленческий баланс.

Разработка системы нормативно-методической документации также весьма важный элемент постановки методологии бюджетного управления. СБУ имеет дело с множеством классификаторов (например, перечень статей) и структур (например, структура бюджетов). Результаты всех проведенных работ должны быть оформлены, то есть формально закреплены в регламентных документах предприятия. Эти документы должны соответствующим образом управляться, чтобы внедренную систему можно было в дальнейшем развивать. При разработке системы нормативно-методической документации регламентируются все элементы функционирования СБУ. Одним из таких регламентов является, например, «Положение о планировании», в котором описываются все элементы: от формирования плана продаж предприятия до утверждения основного бюджета предприятия, с указанием участников процесса планирования, регламентов их действий, формата документов и сроков их разработки, согласования и утверждения. Кроме «Положения о планировании» разрабатывается «Положение о финансовой структуре», «Положение о бюджетах», «Положение о ЦФО», «Положение об анализе финансово-хозяйственной

деятельности» и «Положение об учетной политике». Приведенный перечень положений не является догмой. На многих предприятиях существуют свои специфические подходы к оформлению и группировке регламентов, важно лишь, чтобы в документации были отражены все существенные элементы.

«МНЕ БЫ ПРОГРАММКУ ТАКУЮ»

Внедрение СБУ — процесс непростой и сопряжен с большим количеством аналитических действий, обработкой массивов информации и формированием документации, как в процессе постановки системы, так и после ее запуска. Поэтому большинство этапов создания и функционирования СБУ целесообразно автоматизировать.

На этапе разработки и внедрения СБУ существенную помощь может оказать даже простой Excel. Однако существует определенный класс программных продуктов, с помощью которых процесс постановки бюджетного управления существенно упрощается как на этапе создания СБУ, так и в процессе ее дальнейшего развития. К подобным продуктам можно отнести «Инталев: Корпоративный навигатор» и «Business Studio». Использование подобных программ позволяет в удобной форме формировать справочники статей, описывать структуры бюджетов и автоматически получить необходимые положения и регламенты.

Функционирование системы бюджетного управления подразумевает не только процесс создания плановых бюджетов, ежедневный учет их фактического исполнения, но и, естественно, последующий план-фактный анализ. Возможность автоматизации этих функций бюджетного управления существует во всех современных ERP-системах. Например, в продуктовой линейке компании «1С» — это «1С: Управление производственным предприятием», «1С: Консолидация» и «1С: Управление небольшой фирмой», причем функционал этих программных продуктов в части автоматизации СБУ весьма различен.

В данной статье мы рассмотрели некоторые аспекты постановки системы бюджетного управления. Правильная методология постановки СБУ — важнейший фактор успеха проекта. После тщательной проработки всех методологических вопросов наступает время выбора программного решения, которое станет надежным инструментом поддержки внедряемой системы. О том, как правильно выбрать подходящую систему автоматизации для СБУ, читайте в следующих номерах «Бизнес-журнала».

Приглашение на обучающие семинары от «Интарис»

Для руководителей и менеджеров:

12-13.11.2010 **Бюджетное управление** — от инициации до автоматизации (платный семинар, 2 дня, Москва)
Какой должна быть система учета, планирования, анализа и контроля, чтобы стать надежным инструментом для принятия верных управленческих решений.

23-26.11.2010 **Управление современным предприятием** — первый модуль цикла «Стратегическое управление предприятием» (платный бизнес-курс, 4 дня, Тула)
Навыки разработки результативной стратегии и системное мышление - ключевые факторы целенаправленного развития предприятия.

Для руководителей, экономистов и бухгалтеров:

18.11.2010 **"1С:Управление Торговлей"** — Оторваться от конкурентов (бесплатный семинар, 4 часа, Тула).
Новые возможности для управления бизнесом.

16.12.2010 **"1С:Управление производственным предприятием"** — Ответ на вопрос "Где деньги?" (бесплатный семинар, 4 часа, Тула)
Комплекс управленческих инструментов для руководителя любого звена.

20.01.2011 **"1С:Управление небольшой фирмой"** — Теперь у меня есть все как у больших (бесплатный семинар, 4 часа, Тула).
Все в одном всего лишь за 14800

Для бухгалтеров:

02.11.2010 **Учет НДС в программных продуктах на платформе «1С»** — А смогу ли я правильно посчитать НДС? (бесплатный семинар, 4 часа, Тула)
Сравнение учета НДС в "1С:Бухгалтерия", "1С:Комплексная автоматизация" и "1С:Управление производственным предприятием".

02.12.2010 **Переход на "1С:Бухгалтерия 8"** — А зачем это надо? (бесплатный семинар, 4 часа, Тула)
Преимущества, недостатки, типовые ошибки при переходе.

Дополнительная информация и регистрация участников:

- по телефонам 36-18-76, 71-41-61;
- по электронной почте sales@intaris.ru.