

## **ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ НА ОСНОВЕ КОМБИНИРОВАННОЙ МЕТОДИКИ**

*Разработана последовательность этапов внедрения комбинированной методики бюджетирования на основе действующей на предприятии классической методики. Приведён конкретный пример использования данной методики бюджетирования. Стандартизированы финансовые показатели предприятия, а также оптимизирован состав центров финансовой ответственности, бизнес-процессов и проектов.*

При внедрении системы бюджетирования на предприятии с использованием комбинированной методики, необходимо обеспечить выполнение следующих условий:

1. Система бюджетирования должна быть напрямую взаимосвязана с целями деятельности предприятия, то есть первым этапом внедрения должно быть определение этих целей.

2. Разработку системы бюджетирования на основе комбинированной методики необходимо вести максимально используя возможности действующей на предприятии классической методики, то есть, должна производиться только корректировка существующих организационной, финансовой и бюджетной структур в соответствии с бизнес-процессами и проектами.

3. При внедрении бюджетирования должны соблюдаться все основные положения комбинированной методики бюджетирования, в частности, бюджетная структура должна состоять из операционных, функциональных и итоговых бюджетов, во-вторых, объект финансового планирования - конкретизироваться с помощью объекта бюджетирования.

В соответствии с этим, при внедрении бюджетирования на предприятии необходимо придерживаться следующих этапов (рис. 1):

1. определение целей деятельности предприятия;
2. разработка структуры бизнес-процессов и проектов;
3. корректировка организационной структуры;
4. разработка системы сбалансированных показателей;
5. корректировка финансовой структуры;
6. корректировка бюджетной структуры, системы бюджетных показателей и методики бюджетирования;
7. корректировка плана счетов и методики учёта;
8. уточнение структуры бюджетного процесса;
9. реструктуризация бюджетного комитета;
10. осуществление бюджетного процесса;
11. принятие управленческих решений по результатам анализа исполнения бюджетов.

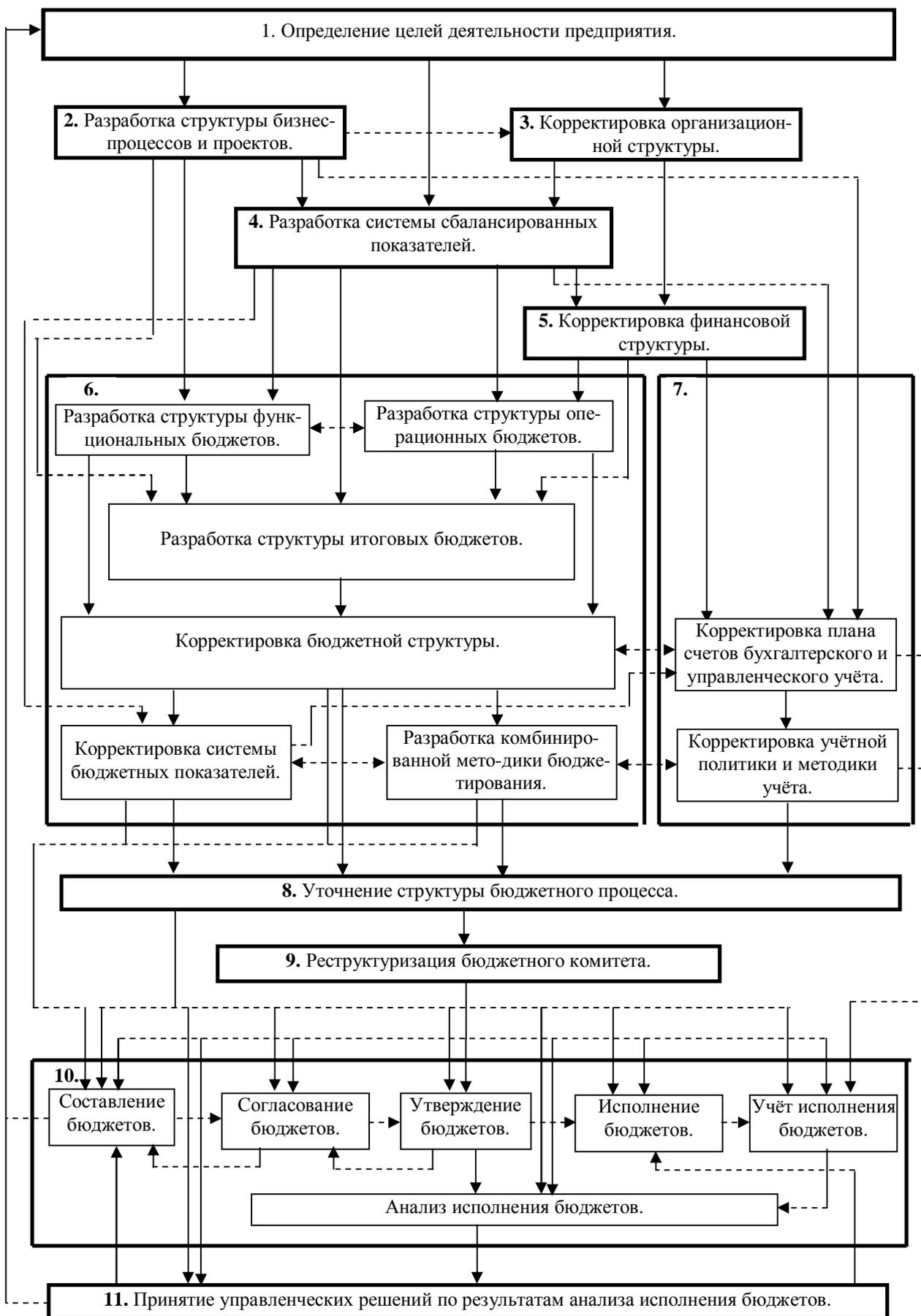


Рис. 1. Этапы внедрения системы бюджетирования на предприятии на основе комбинированной методики

Разработка системы бюджетирования на основе комбинированной методики производится на примере компаний ООО «АМБ» и ООО «ВПО»<sup>1</sup>. ООО «АМБ» - это дистрибуторская компания с оборотом более 10 млрд. руб. в год. Имеет производственно – складские комплексы, на которых осуществляется хранение товаров, а также сборка заказов клиентов. Кроме того, имеется парк автомашин (порядка 300 единиц) для доставки собранных заказов клиентам. ООО «ВПО» - торговая сеть с оборотом порядка 4 млрд. руб. в год, имеющая порядка 150 магазинов в Москве и Московской области.

До 2008 года в компаниях применялась система бюджетирования, разработанная по классической методике - по центрам финансовой ответственности, которая не позволяла эффективно управлять бизнес-процессами, так как доходы и расходы исследовались только в разрезе подразделений, а не бизнес-процессов.

Поэтому, назрела необходимость в системе бюджетирования, ориентированной на бизнес-процессы. Было принято решение включить в систему бюджетирования элементы процессно-ориентированного подхода, а также элементы традиционной системы финансового планирования, при этом, не разрушив нормально функционирующую классическую систему. Иными словами, разработать систему бюджетирования на основе комбинированной методики.

В таблице 1 представлены объекты бюджетирования, внедрённые в ООО «АМБ» и ООО «ВПО».

В рамках бюджетной структуры сначала разрабатываются функциональные бюджеты бизнес-процессов и проектов, которые содержат в себе финансовые показатели, характеризующие данные бизнес-процессы и проекты. Соответственно, с помощью показателей этих бюджетов осуществляется управление бизнес-процессами и проектами.

Табл. 1. Объекты бюджетирования в ООО «АМБ» и ООО «ВПО».

Объект бюджетирования	Наименование объекта бюджетирования	ООО «АМБ»	ООО «ВПО»
Центр финансовой ответственности.	<b>ООО «АМБ»</b>	+	
	Головное предприятие.	+	
	Ключевые клиенты.	+	
	Опт.	+	
	Тендерный.	+	
	Розничный.	+	
	Филиалы.	+	
	Филиал 1.	+	
	...	+	
	Филиал 8.	+	
	<b>ООО «ВПО»</b>		+
	Магазины Москвы.		+
	...		+
	Магазины Московской Области.		+

<sup>1</sup> Компании условные, но имеют реальные прототипы.

	...		+
Бизнес-процессы.	<b>Основные.</b>	+	+
	Производство.	+	
	Сборка заказов.	+	
	Складирование и хранение.	+	
	Доставка клиентам.	+	
	Контроль качества.	+	
	Коммерция.	+	+
	Маркетинг.	+	+
	Поставки.	+	+
	Продажи.	+	+
	Развитие.		+
	<b>Вспомогательные.</b>	+	+
	Производство.	+	+
	Обслуживание и ремонт зданий.	+	+
	Обслуживание и ремонт оборудования.	+	+
	Обслуживание и ремонт транспорта.	+	+
	Обслуживание и ремонт комп. систем.	+	+
	Обслуживание прогр. обеспечения.	+	+
	<b>Обслуживающие.</b>	+	+
	Охрана и безопасность.	+	+
	Финансовое обслуживание.	+	+
	Кадровое обслуживание.	+	+
	Юридическое обслуживание.	+	+
Управление.	+	+	
<b>Прочие.</b>	+	+	
Проекты.	Инвестиционные.	+	+
	Модернизация склада.	+	
	Открытие магазинов.		+
	Текущие.	+	+
	Внедрение Навижн.	+	+

Для того, что бы была возможность эффективно управлять деятельностью подразделений предприятия, в частности, головным предприятием и филиалами, финансовые показатели бизнес-процессов группируются в операционные бюджеты центров финансовой ответственности.

На основании функциональных бюджетов формируются итоговые, которые состоят из бюджета доходов и расходов, инвестиционного бюджета, бюджета движения денежных средств, прогнозного баланса, баланса доходов и расходов. Показатели, рассчитываемые на основе этих бюджетов полностью характеризуют объект финансового планирования: цели деятельности предприятия, пути их достижения, необходимые для этого финансовые ресурсы, а также финансовое состояние предприятия. Основные, из этих показателей представлены в таблице 2.

Показатели верхнего уровня детализируются по объектам бюджетирования при помощи аналогичных показателей, операционных и функциональных бюджетов, которые характеризуют каждый центр финансовой ответственности, бизнес-процесс и проект.

Табл. 2. Основные показатели, полученные на основе итоговых бюджетов.

Объект финансового планирования.	Основные показатели.	Название показателя.
Цели деятельности.	В	Выручка.
	Рвп	Рентабельность продаж по валовой прибыли.
	Ккр	Коэффициент коммерческих расходов.
	Купр	Коэффициент управленческих расходов.
	Рчп	Рентабельность продаж по чистой прибыли.
Пути достижения целей.	Инв	Инвестиции.
	Об(ТЗ)	Продолжит. оборота товарных запасов.
	Об(ТДЗ)	Продолжит. оборота торговой деб. задолж.
	Об(ТКЗ)	Продолжит. оборота торговой кред. задолж.
	Об(СОС)	Продолжит. оборота собств. оборотн. средств.
	ДКЗ	Долгосрочные кредиты и займы.
Необходимые финансовые ресурсы.	ККЗ	Краткосрочные кредиты и займы.
	ЧП	Чистая прибыль.
	А	Амортизация.
	ПДКЗ	Прирост долгосрочных кредитов и займов.
	Инв	Инвестиции.
	Див	Дивиденды.
Финансовое состояние предприятия (рентабельность, деловая активность, финансовая устойчивость, платёжеспособность и ликвидность).	ПСОС	Прирост собственных оборотных средств.
	В	Выручка.
	Рчп	Рентабельность продаж по чистой прибыли.
	ROA	Рентабельность активов.
	ROE	Рентабельность собственного капитала.
	Об(А)	Продолжит. оборота активов.
	Об(ОА)	Продолжит. оборота оборотных активов.
	Об(З)	Продолжит. оборота запасов.
	Об(ДЗ)	Продолжит. оборота дебиторской задолж.
	Об(КЗ)	Продолжит. оборота кредиторской задолж.
	Кзс	Коэф. соотнош. заёмных и собств. средств.
Ктл	Коэф. текущей ликвидности.	

Использование представленной системы финансовых показателей предприятия, а также аналогичных показателей центров финансовой ответственности, бизнес-процессов и проектов повышает эффективность финансового планирования и управления на предприятии. Это выражается в двух аспектах:

1. Улучшение финансового состояния предприятия после внедрения комбинированной методики бюджетирования;
2. Экономия времени, необходимого для принятия управленческих решений по результатам исполнения бюджетов.

Предложенная комплексная методика бюджетирования на предприятии, и система финансовых показателей – как её конечный результат были успешно реализованы в вышеописанных компаниях. Они также могут быть рекомендованы к использованию на любых предприятиях, внедряющих процессный подход к финансовому планированию управлению.

### **Литература.**

1. Бримсон Дж., Антос Дж. Процессно – ориентированное бюджетирование. Перевод с английского. М. «Вершина». 2007 г. 330 с.
2. Добровольский Е.Ю. Бюджетирование шаг за шагом. Питер, 2006 г.– 446 с.
3. Лихачёва О.Н. Долгосрочная и краткосрочная финансовая политика предприятия. Москва. Вузовский учебник. 2007 г. – 286 с.
4. Немировский И.Б., Старожукова И.А. Бюджетирование. От стратегии до бюджета – пошаговое руководство. М. Диалектика. 2006 г. 512 с.
5. Хруцкий В.Е. Внутрифирменное бюджетирование. М. Финансы и статистика. 2008 г. – 464 с.
6. Щиборщ К.В. Бюджетирование деятельности промышленных предприятий России. М. Дело и сервис. 2005 г. – 588 с.