

КИС: БЮДЖЕТИРОВАНИЕ – ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА ПРОИЗВОДСТВЕННО-ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ И АНАЛИЗА

П.А. ФОМИН,
*директор ЗАО «Компьютерные информационные системы»,
к.э.н., доцент ВолгГТУ*

Переход народного хозяйства к рыночным механизмам, от централизованных командно-административных связей к конкурентным отношениям сопровождался изменениями форм финансового планирования хозяйствующих субъектов. Именно внешняя среда определяла основные подходы к управлению финансовыми ресурсами предприятий.

В условиях плановой экономики управление финансовой деятельностью предприятия осуществлялось на основе Техпромфинплана, который представлял собой «комплексный текущий (годовой) план производственной, технической и финансовой деятельности, а также социального развития коллектива социалистического промышленного предприятия (объединения), конкретизирующий показатели перспективного (пятилетнего) плана и предусматривающий выполнение государственных плановых заданий с наибольшей эффективностью»¹.

Техпромфинплан разрабатывался по единым утвержденным формам и состоял из следующих взаимосвязанных разделов: основные показатели; план производства и реализации продукции; план повышения эффективности производства; плановые технико-экономические нормативы и нормы; план капитального строительства; план материально-технического снабжения; план по труду и заработной плате; план по себестоимости продукции; план по фондам экономического стимулирования; финансовый план предприятия.

Техпромфинплан предоставлял глубокое технико-экономическое обоснование финансовым показателям на основе детального расчета производственной программы по каждой номенклатуре изделий с учетом объема заказов, требуемого производственного оборудования и мощностей, производственного цикла изделий, норм и нормативов для выпуска единицы продукции и т.д.

Однако финансовый план предприятия представлял собой только отчет о прибылях и убытках. Движение денежных потоков на предприятии не планировалось, так как управление финансами в плановой экономике представляло собой финансово-кредитный механизм как часть хозяйственного механизма государства. Его основу составляла централизованная система планирования, форм, методов и условий финансирования и кредитования общественного производства.

Финансово-кредитный механизм основывался на признании общности денежного оборота предприятий и государства. Его действие было направлено,

¹ Большая советская энциклопедия

прежде всего, на управление финансами предприятий. Но конечная цель такого воздействия – обеспечение нормальных условий функционирования финансов и кредита в общегосударственном масштабе. В условиях распределительной системы финансово-кредитный механизм и тем самым управление финансами было управлением государства, и саморегулирование на уровне организации практически не реализовывалось.

В условиях рыночных отношений предприятия стали свободны от опеки со стороны государства, но резко повысилась их ответственность за экономические и финансовые результаты работы. Предприятия начали осуществлять свою деятельность на началах коммерческого расчета, при котором расходы должны покрываться за счет собственных доходов. Главным источником производственного и социального развития трудовых коллективов стала прибыль.

Разгосударствление финансов Российской Федерации имело двойные последствия: с одной стороны, у предприятий появилось больше возможностей для коммерческой и творческой деятельности, они освободились от заботы государства и стали стремиться к удовлетворению потребностей своих клиентов путем повышения качества продукции и снижения цен на нее; с другой стороны возник резкий дефицит финансовых ресурсов, без привлечения которых невозможна нормальная деятельность хозяйствующего субъекта.

Качественные изменения в среде функционирования российского бизнеса нашли выражение в колоссальном развитии финансовой составляющей в деятельности предприятий. Классическое представление об управлении компанией трансформировалось в финансовое управление компанией. Результатом такой трансформации стало внедрение на российских предприятиях новой системы управления финансами – бюджетирования (рисунок 1).

Отличие новой системы от Техпромфинплана заключалось в более глубокой проработке финансового плана, который разделился на три обособленные части:

- отчет о прибылях и убытках;
- бюджет движения денежных средств;
- прогнозный бухгалтерский баланс.

Однако, рождение финансовой системы управления бизнесом, т.е. системы, в которой все хозяйственные решения принимаются, либо отклоняются исходя из значений финансовых критериев эффективности бизнеса, существенно снизило роль технико-экономического обоснования финансовых показателей. Несмотря на наличие в общем бюджете таких блоков как производственный бюджет и прогноз себестоимости продукции, подход к их формированию остается достаточно формальным.

На наш взгляд, для управления финансами промышленного предприятия в условиях нестабильности с целью организации производства конкурентоспособной продукции необходимо разработать методику формирования бюджета одновременно как основного финансового плана и

технико-экономического регулятора отношений между структурными подразделениями предприятия и предприятия с внешней средой.

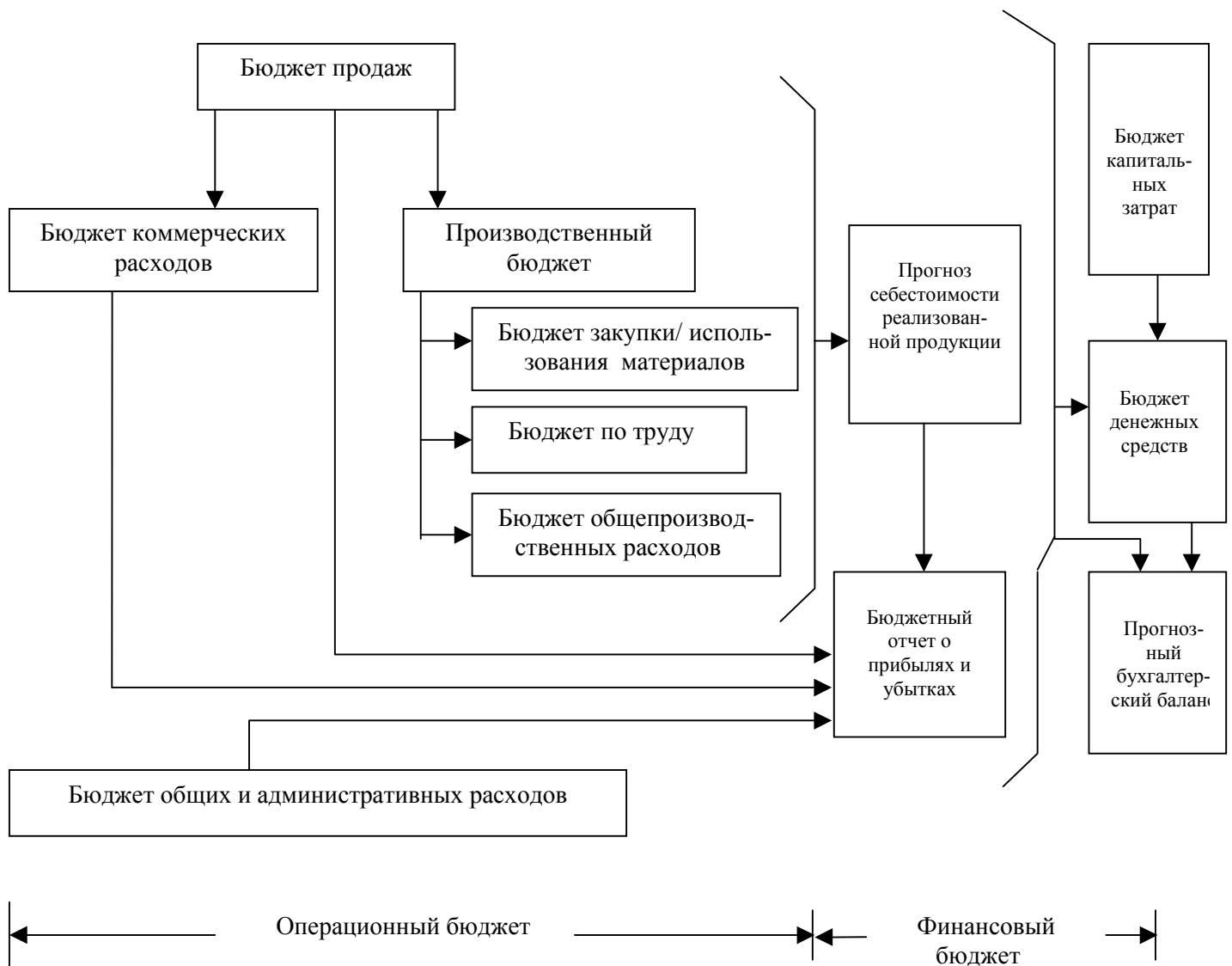


Рисунок 1. Основные составляющие бюджета предприятия

За последние годы в связи с неуклонным ростом номенклатуры продукции и темпов ее обновления характер промышленного предприятия изменился. Управление финансами предприятия стало невозможно без эффективного планирования его производственной деятельности. Ускорение организации выпуска новой продукции в современных экономических условиях выступает в качестве важнейшего инструмента удовлетворения запросов потребителей. Ограниченность материально-финансовых ресурсов усиливает роль правильного выбора приоритетов деятельности хозяйствующего субъекта. В связи с этим бюджетирование приобретает новое значение. Оно призвано обеспечить процесс производства конкурентоспособной продукции при условии оптимального использования всех ресурсов, то есть обеспечить гибкое развитие предприятия. Это достигается, в первую очередь, за счет конкретного воздействия на хозяйственные процессы, целью которого является получение

сводного плана основного и вспомогательного производства с учетом ранжирования спроса клиентов, ранжирования предложения поставщиков и устранения дефицита сырья и материалов, определения величины предполагаемых и нормируемых складских запасов, производственных мощностей с учетом остановок производства, а также внутренней потребности предприятия в полуфабрикатах и продуктах вспомогательного производства. Только на этой основе можно снизить неэффективные расходы и увеличить денежный поток, генерируемый бизнесом, при условии поддержания ликвидности.

В этой связи под бюджетированием следует понимать технологию составления скоординированного по всем подразделениям или функциям плана работы организации, базирующуюся на комплексном анализе прогнозов изменения внешних и внутренних параметров и получении посредством расчета экономических и финансовых индикаторов деятельности предприятия, а также механизма оперативно-тактического управления, который обеспечивает решение возникающих проблем и достижение заданных целей (рисунок 2).

Предложенный подход к бюджетированию был полностью реализован специалистами ЗАО «Компьютерные информационные системы» при разработке многопользовательской системы производственно-финансового планирования и анализа КИС:Бюджетирование.

Ядром системы КИС:Бюджетирование является финансово-экономическая модель, в рамках которой на уровне значений показателей происходит увязка хозяйственных и финансовых процессов, т.е. планы перестают быть разрозненными, возникает единая замкнутая технология управления с возможностью реализации обратной связи - корректировки планов для достижения приемлемого общего результата. При этом над решением комплексной многопараметрической задачи одновременно трудятся специалисты самых разных подразделений, объединенных в рамках единой системы.

В этих целях бюджет рассматривается как система организационного взаимодействия центров планирования (ЦП), центров финансовой ответственности (ЦФО) и центров затрат (ЦЗ), направленная на составление обоснованных бизнес-прогнозов по функциональным областям деятельности предприятия и дальнейшего получения на их основе бизнес-заданий посредством финансово-хозяйственного моделирования.

Для организации расчета бюджета предприятия вся совокупность данных разделена на:

- бизнес-прогнозы, которые представляют собой массивы предполагаемых данных, отражающих особенности внешней и внутренней среды предприятия на будущий период. Составление бизнес-прогнозов входит в обязанности центров планирования;

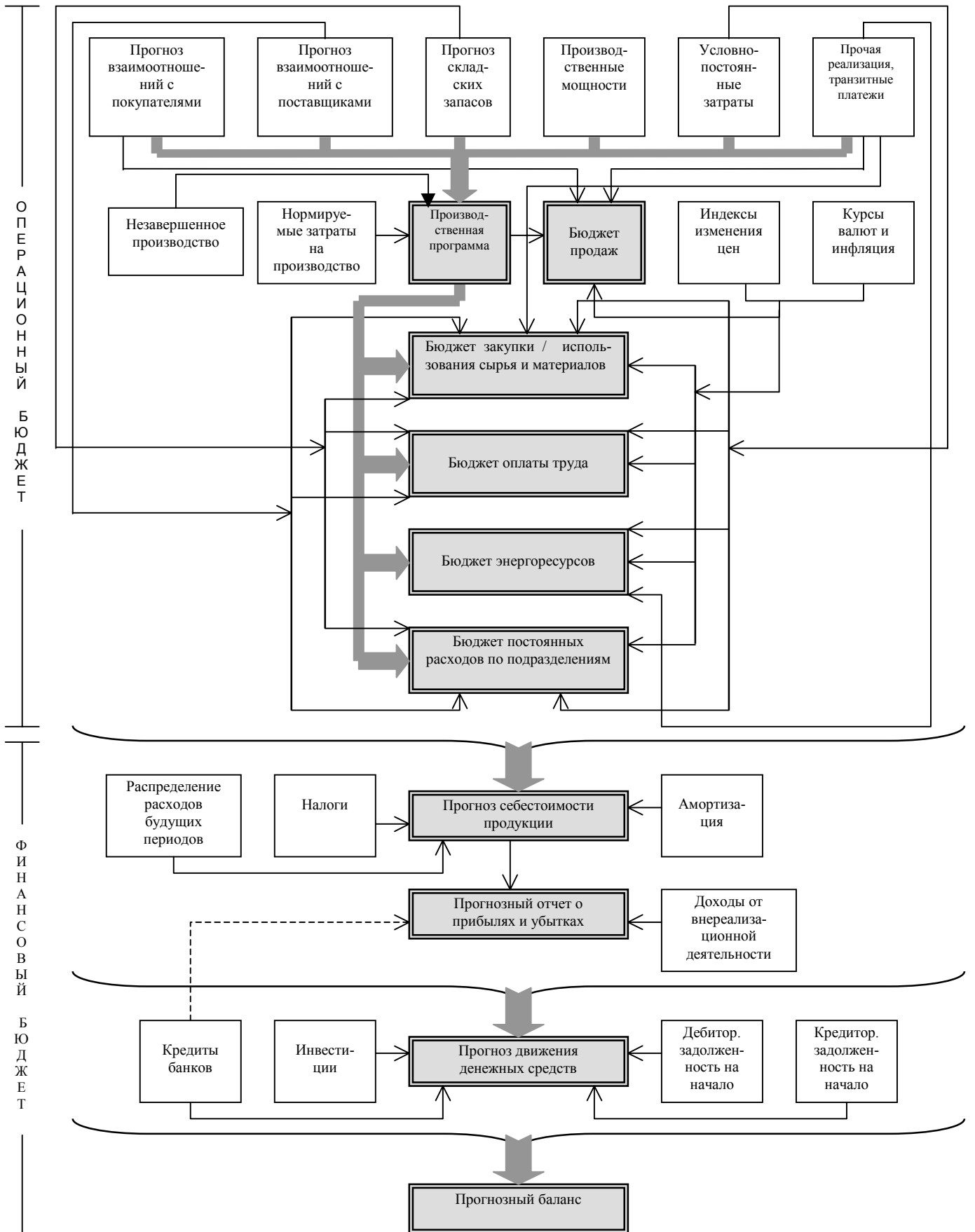
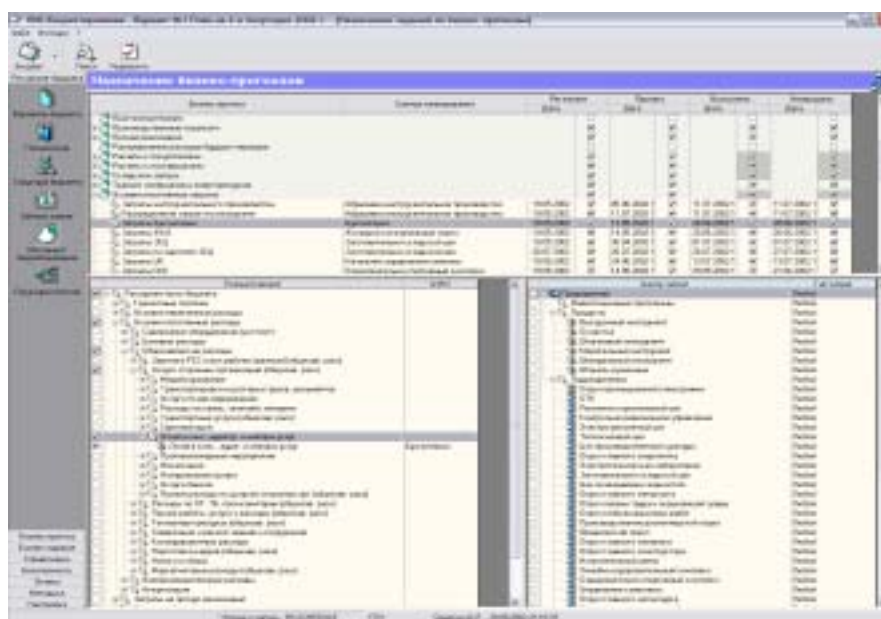


Рисунок 2. Формирование бюджета промышленного предприятия (модель, используемая в системе КИС:Бюджетирование)

- бизнес-задания, которые рассчитываются на основании бизнес-прогнозов и предназначены для определения комплекса показателей деятельности предприятия. Ответственность за выполнение бизнес-заданий возлагается на центры финансовой ответственности.

Под центрами затрат в системе понимаются направления расходования материально-финансовых ресурсов.

Предлагаемая система позволит автоматически отслеживать эффективность выполнения поставленных в процессе бюджетного планирования задач посредством сопоставления фактических действий сотрудников предприятия с регламентом бюджетного процесса.



The image shows a screenshot of a budgeting software interface. The main window displays a table with multiple columns, likely representing different periods or categories. The table is divided into several sections, with the top section containing a list of items and their corresponding values. The bottom section contains a detailed breakdown of the budget, including various sub-items and their associated costs. The interface includes a sidebar on the left with navigation icons and a top menu bar. The overall layout is typical of a financial management application.

Рисунок 3. Регламент бюджета

Особое внимание в процессе составления бюджета уделяется производственному блоку, обеспечивающему детальную характеристику производственной специфики предприятия: определение максимальных возможностей по выпуску продукции в зависимости от мощностей используемого оборудования, а также пересечения технологических маршрутов отдельных видов изделий (конкурирующих продуктов).



Рисунок 4. Производственные мощности

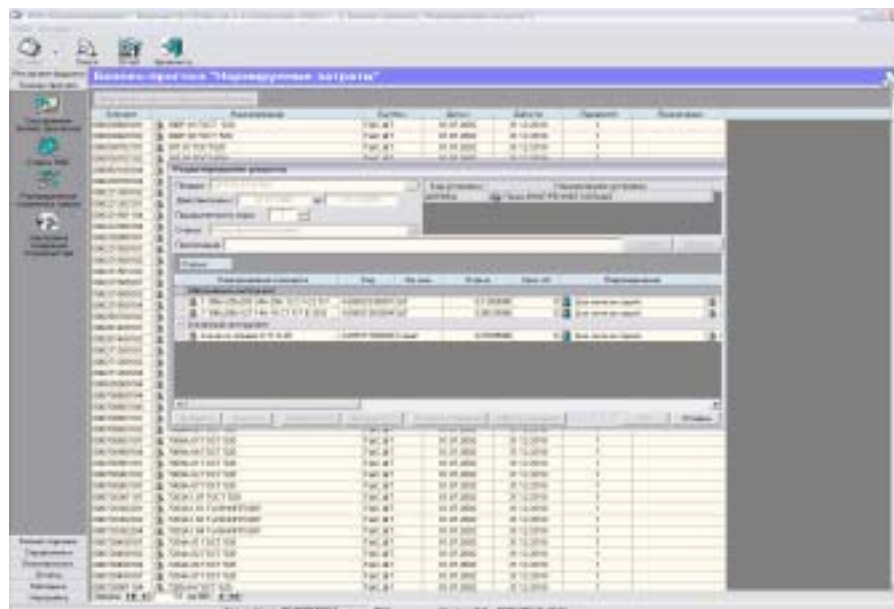


Рисунок 5. Нормируемые затраты

Составление основных операционных бюджетов базируется на нормативах расхода материалов/комплектующих, полуфабрикатов собственного производства, трудовых нормативах и пооперационных расценках.

Формирование бюджета происходит на основании детального прогноза портфеля заказов и сопоставления его с реальными возможностями предприятия.

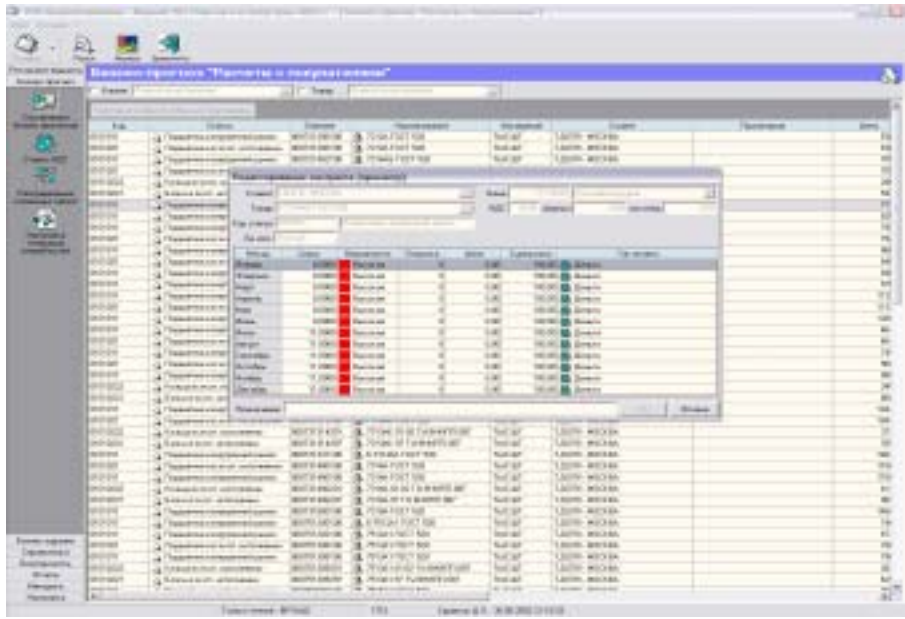


Рисунок 6. Расчеты с покупателями

Автоматический расчет бюджета предприятия, кроме основных бюджетных форм, позволяет получить сводный план основного и вспомогательного производства.

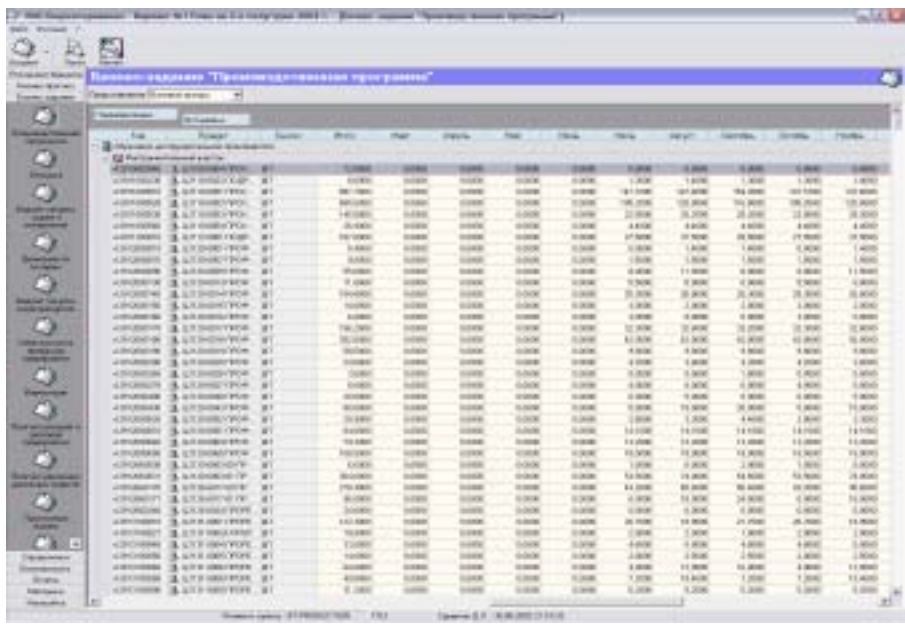


Рисунок 7. Производственная программа

Производится расчет плановой себестоимости производственного плана в целом и дифференцированно по статьям и элементам затрат. Себестоимость рассчитывается по каждому производственному переделу по изделиям и внутренним комплектующим. Расчету себестоимости предшествует

индивидуальная настройка методики распределения условно-постоянных затрат.

The screenshot displays a software window titled "Производственная себестоимость" (Production Cost). It features a hierarchical tree on the left side with various cost centers and departments. The main area contains a detailed table with columns for different cost components and their respective values. The table lists numerous items, likely representing different types of production costs, organized into a structured hierarchy.

Рисунок 8. Производственная себестоимость

Результатами расчетов являются: прогноз совокупных доходов и расходов предприятия, прогноз движения денежных средств, прогнозный баланс.

The screenshot displays a software window titled "Прогноз доходов и расходов" (Forecast of Income and Expenses). It features a hierarchical tree on the left side with various income and expense categories. The main area contains a detailed table with columns for different financial metrics and their respective values. The table lists numerous items, likely representing different types of income and expenses, organized into a structured hierarchy.

Рисунок 9. Совокупные доходы и расходы

В процессе бюджетирования автоматически формируются бюджеты структурных подразделений на основе сводного бюджета предприятия. Это достигается посредством закрепления всех статей доходной и расходной части бюджета за центрами доходов и затрат.

После того как бюджет разработан и принят, реальные показатели деятельности предприятия сравниваются с запланированными.

Базой для контроля исполнения бюджета являются разработанные бизнес-задания деятельности предприятия. Это позволяет выявить причины появления отклонений, оценить их значение для будущего, выработать соответствующие корректирующие меры и оперативно довести их до конкретных исполнителей.

Таким образом, предложенная система бюджетирования имеет целый ряд достоинств и в настоящее время в условиях нестабильности является одним из наиболее передовых методов, существенно повышающих эффективность управления финансами предприятия посредством определения финансовой составляющей во всех областях деятельности:

- в области сбытовой деятельности этот метод вынуждает систематически заниматься маркетингом (изучать свою продукцию и рынки сбыта) для разработки более точного портфеля заказов с детальными характеристиками клиентов (объемы заказов, отпускные цены, графики платежей, структура оплаты), что способствует более точному расчету доходной части бюджета денежных средств;

- в области производственной деятельности этот метод позволяет повысить реалистичность финансового плана на основе оценки реальных возможностей предприятия и подготовки производственной инфраструктуры к выходу на заданные финансовые показатели; выбрать наиболее выгодную ассортиментную политику (руководствуясь финансовыми параметрами контрактов с клиентами), и тем самым оптимизировать использование производственных мощностей и ресурсов для получения максимального финансового результата;

- в области управления затратами этот метод способствует поиску путей более экономичного расходования средств производства, материальных и финансовых ресурсов базируясь на анализе маршрутов (рецептур) изготовления изделий, определении мест возникновения затрат, устранении сверхнормативных складских запасов, выборе механизма взаимоотношений с поставщиками ресурсов и услуг (с учетом минимальной партии поставок, графика платежей и т.д.). Это позволяет сформировать достаточно ясное представление о структуре бизнеса предприятия, регулировать объем расходов в пределах, соответствующих общему притоку денежных средств, определить, когда и на какую сумму должно быть обеспечено финансирование;

- в области общего управления развитием предприятия этот метод является средством количественной оценки деятельности, независимой от эмоционального восприятия руководителей, непосредственно отвечающих за достижение поставленных целей, и сигнализирует руководству предприятия о неблагоприятных изменениях ситуации путем сообщения об отклонениях фактических результатов от прогнозных показателей.

