

*Д.А. Щирова**

ИНФОРМАЦИОННАЯ МОДЕЛЬ ПРОЦЕССА БЮДЖЕТИРОВАНИЯ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ НА ПРИМЕРЕ ОАО «НИИХИМПОЛИМЕР»

Бюджетный процесс предполагает формирование, согласование и утверждение бюджетов, а также контроль за их исполнением и возможность оперативного внесения необходимых корректировок. Бюджетирование включает два аспекта: организационный и методологический. С методологической точки зрения общий бюджет состоит из двух основных бюджетов операционного и финансового. Операционный бюджет показывает планируемые операции на предстоящий год для сегмента или отдельной функции предприятия. Операционный бюджет включает в себя такие бюджеты, как бюджет продаж (бюджет доходов), производственный бюджет, бюджеты закупок, бюджет заработной платы и бюджеты условно-постоянных расходов. Финансовый бюджет – это план, в котором отражаются предполагаемые источники финансовых средств и направления их использования в плановом периоде. Финансовый бюджет включает в себя прогнозный отчет о прибылях и убытках, бюджет капитальных затрат, бюджет денежных средств предприятия и подготовленный на их основе прогнозный бухгалтерский баланс.

Стандарт формирования годового бюджета ОАО «НИИХИМПОЛИМЕР» включает следующие основные положения: концепция бюджетирования деятельности предприятия, координация процесса бюджетирования, целевые показатели, порядок формирования годового бюджета и порядок корректировки годового бюджета. С организационной точки зрения процесс бюджетирования предприятия представляет собой систему организационного взаимодействия центров планирования (ЦП), центров финансовой ответственности (ЦФО) и центров затрат (ЦЗ), направленную на составление обоснованных бизнес-прогнозов по функциональным областям деятельности предприятия и дальнейшее получение на их основе бизнес-заданий посредством финансово-хозяйственного моделирования.

Координация процесса бюджетирования осуществляется директором по бюджету ОАО «НИИХИМПОЛИМЕР». В основные обязанности директора по бюджету входят: принятие решений об изменении методологии бюджетирования деятельности предприятия, в том числе о введении дополнительных бизнес-прогнозов, бизнес-заданий или изменении уже существующих; принятие решений об изменении полномочий подразделений (ЦП и ЦФО) в процессе бюджетного планирования, а также внесение корректировок при изменении организационной структуры предприятия, добавлении новых бизнес-прогнозов и т.п.; координация процесса составления и исполнения бюджета.

Постоянно действующим органом, который занимается тщательной проверкой стратегических и финансовых планов, дает рекомендации, разрешает разногласия и оперативно вносит коррективы в деятельность компании, выступает Правление ОАО «НИИХИМПОЛИМЕР». Правление принимает годовой бюджет и согласовывает ежемесячные корректировки бюджета, а также анализирует исполнение бюджета и принимает управленческие решения при возникновении отклонений. Решения Правления утверждаются Генеральным директором.

Координация работы исполнителей в рамках бюджетного процесса на предприятии возлагается на планово-экономический отдел, основными задачами которого являются руководство и организация работ по бюджетному планированию; проведению системного анализа всех видов деятельности предприятия и его структурных подразделений; организации и методическому обеспечению разработки перспективных и краткосрочных прогнозов экономического развития предприятия в соответствии с потребностями рынка, проведению контроля за выполнением подразделениями предприятия планов-бюджетов, организации статистического учета по всем производственным и технико-экономическим показателям работы предприятия и сдачи отчетности в установленные сроки.

Целевые показатели определяют в количественном и стоимостном выражении задачи, которые ставят акционеры в соответствии со стратегией перед исполнительным руководством предприятия на предстоящий год.

* Работа выполнена под руководством канд. пед. наук, доц. О.Ю. Радько.

К целевым показателям деятельности ОАО «НИИХИМПОЛИМЕР» относятся: продажи (объем продаж по основным товарным группам в стоимостном выражении на внутренний рынок и на экспорт и объем доходов от научно-исследовательской и прочей деятельности предприятия), лимиты постоянных расходов, результаты, оборотный капитал, денежный поток, инвестиционные проекты, структура капитала. Целевые показатели формируются в письменном виде. На основании целевых показателей рассчитываются лимиты затрат по ключевым статьям и доводятся до каждого центра планирования. После доведения целевых показателей и лимитов затрат до центров планирования Правление определяет срок рассмотрения бюджета предприятия на плановый период. На основании указанной даты, планово-экономический отдел формирует и рассылает по центрам планирования сроки составления бизнес-прогнозов. Центры планирования формируют бизнес-прогнозы и передают их в планово-экономический отдел для рассмотрения и согласования. После согласования производится предварительный расчет бюджета для предоставления информации директору по бюджету. Директор по бюджету организует защиту бизнес-прогнозов каждого центра планирования и внесение корректировок. После осуществления необходимых поправок бюджет выносится на рассмотрение Генеральному директору. Генеральный директор инициирует внесение требуемых корректировок и выносит бюджет на рассмотрение и утверждение Правлению предприятия.

Корректировка бюджета может быть инициирована генеральным директором или директором по бюджету по представлению членов Правления в случае изменения стратегии предприятия; невозможности выполнения запланированных годовых целевых показателей по объективным причинам; существенных отклонений фактических показателей от целевых и т.д.

Стандарт формирования оперативного плана ОАО «НИИХИМПОЛИМЕР» предусматривает выполнение последовательности процедур. Центры затрат формируют месячные потребности в ресурсах в натуральных единицах и направляют их в соответствующие ЦФО. Потребность в ТМЦ, регулярно (ежемесячно) используемых в производстве, не требует отдельного обоснования, так как формируется при расчете и корректировке бюджета предприятия в соответствии с планом производства. ЦФО формирует сводный реестр потребностей в стоимостном выражении и сравнивает с бюджетными показателями соответствующего периода. В случае превышения потребности по сравнению с бюджетным показателем, сводный реестр требует обязательного согласования генерального директора или директора по экономике и финансам. Только на этом основании он может быть согласован ЦФО. После согласования сводный реестр потребностей ЦФО направляется в планово-экономический отдел с выделением сумм, не включенных в бюджет или неиспользованных бюджетных показателей. На основании сводного реестра потребностей и бюджетных показателей, не требующих обоснования, а также лимитов финансирования по статьям бюджета движения денежных средств, ЦФО подготавливает и направляет в финансовый и планово-экономический отдел (с выделением объемов финансирования, не включенных в бюджет или неиспользованных бюджетных показателей) оперативный план финансирования деятельности ЦФО. Объемы финансирования, не включенные в бюджет движения денежных средств, требуют обязательного согласования генерального директора или директора по экономике и финансам. Только на этом основании они могут быть включены в оперативный план финансирования деятельности ЦФО. Финансовый отдел консолидирует оперативные планы финансирования ЦФО в сводный финансовый план предприятия, при этом не допускается включение в финансовый план дополнительных объемов финансирования не согласованных ЦФО. Планово-экономический отдел оценивает влияние потребностей и объемов финансирования, не включенных в бюджет или неиспользованных бюджетных показателей на результаты деятельности предприятия, и предоставляет на согласование директору по бюджету. Директор по бюджету инициирует необходимые корректировки и согласовывает оперативный план деятельности предприятия. Планово-экономический отдел доводит до ЦЗ, ЦП, ЦФО и финансового отдела утвержденный оперативный план.

Финансирование деятельности предприятия происходит на основании приоритетности и защищенности статей бюджета в строгом соответствии с оперативным планом. Для руководства сотрудников структурных подразделений в случае возникновения отклонений от оперативного плана, таких как: изменение портфеля заказов, возникновение потребности в осуществлении дополнительных затрат или финансирования, недофинансирование, в стандарте запланированы обособленные разделы.

Контроль деятельности предприятия будет осуществляться на основании Стандарта анализа исполнения бюджета и порядка формирования отчетов, который предусматривает формирование следующих отчетов: исполнение производственной программы, исполнение бюджета продаж, исполнение бюджета закупки сырья и материалов, исполнение бюджета оплаты труда, исполнение бюджета условно-

постоянных расходов подразделений, анализ фактической себестоимости продукции, исполнение бюджета доходов и расходов, исполнение бюджета движения денежных средств и бухгалтерский баланс. По результатам анализа отчетов об исполнении бюджета принимаются решения о внесении корректировок в деятельность предприятия, а также решения о премировании/депремировании сотрудников структурных подразделений предприятия в соответствии с «Положением о вознаграждении труда руководителей, специалистов и служащих».

Кафедра «Технология и организация коммерческой деятельности»