



СОЗДАНИЕ СИСТЕМЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ ОАО «СИЛЬВИНИТ»

РЕЗЮМЕ ПРОЕКТА (2003-2004 ГГ.)

Возможность видеть дальше



СОДЕРЖАНИЕ

Портрет ОАО «Сильвинит»	2
Предпосылки проекта	2
Этапы реализации	3
2-й этап (Март 2003-май 2004)	3
2-й этап (Март 2003-май 2004)	3
Трудности в процессе внедрения	3
Созданная система бюджетирования	4
Бюджет движения денежных средств	4
Бюджет доходов и расходов	4
Результаты проекта	6
Статистика проекта	7

ОАО «СИЛЬВИНИТ» — крупнейший мировой производитель калийных удобрений (40% российского, 11% -мирового производства) и других видов солей



ПОРТРЕТ ОАО «СИЛЬВИНИТ»

Основной объем продукции экспортируется в страны дальнего зарубежья. По итогам 1995 года ОАО «Сильвинит» получило статус «Лидера российской экономики». Начиная с 2000 года, предприятие регулярно проходит аттестацию по системе стандартов качества ISO-9000.

ОАО «Сильвинит» имеет сложную структуру, состоящую из семи балансовых единиц:

- Управление акционерного общества;
- Соликамское калийное рудоуправление № 1 (СКРУ-1);
- Соликамское калийное рудоуправление № 2 (СКРУ-2);
- Соликамское калийное рудоуправление № 3 (СКРУ-3);
- Шахтостроительное управление (ШСУ);
- Управление торговли и общественного питания (УТиОП);
- Подсобное сельское хозяйство (ПСХ).

В общей сложности на предприятии работает свыше 11500 человек.

Предпосылки проекта

В начале 2003 года были завершены работы по созданию учетного ядра корпоративной информационной системы на базе Системы Alfa, охватившей области оперативного, бухгалтерского и налогового учета. Логичным продолжением работ явилась автоматизация системы планирования.

На момент завершения первого этапа работ по внедрению комплексной системы автоматизации инструмент планирования представлял собой набор несвязанных друг с другом автоматизированных рабочих мест, построенных на основе MS Excel. Существовавшая система позволяла проводить анализ затрат, но не давала возможности управления ими, т.к. затраты собирались только по линейным подразделениям (цеха, балансовые единицы), не всегда несущим за них ответственность.

В то же время существовали (и существуют) два субъекта планирования: «функционал» (отдел или служба, например, отдел главного механика, отдел главного архитектора и т.д.), формирующий план финансирования по своим мероприятиям, и «балансовая единица» (например, СКРУ-1,2,3), формирующая себестоимость продукта в смете (с учетом затрат на мероприятия, указанные в планах финансирования).

На момент подготовки к внедрению единого и согласованного регламента формирования планов финансирования и смет не было. В плановой службе существовала классификация статей затрат, отличная от применяемой в бухгалтерском учете, а соответствие между двумя классификациями не всегда было формализовано.

В результате анализа этих проблем руководством предприятия было принято решение внедрять систему бюджетирования, в рамках которой необходимо было:

1. Применить систему планирования к нуждам управления (через разработку центров ответственности за затраты и разработку единой классификации статей затрат для целей управления и бухгалтерского учета);
2. Обеспечить согласованный регламент формирования планов финансирования по мероприятиям и смет затрат по продуктам.



► Предпосылки проекта:

- Существующая система бюджетирования на момент начала проекта позволяла проводить только анализ затрат, но не предоставляла возможности управления;
- Отсутствовал единый регламент формирования плана финансирования и сметы затрат по продуктам;
- Разрозненная информация вследствие не интегрированности рабочих мест в единую систему.

Этапы реализации

1-й этап (Январь-май 2003)

Выполнены работы по внедрению Бюджета движения денежных средств.

2-й этап (Март 2003-май 2004)

Выполнены работы по внедрению Бюджета доходов и расходов.

Типовая схема внедрения бюджета (БДДС и операционных бюджетов БДР) включала в себя следующие работы:

- Разработка и опытная эксплуатация:
 - ▶ Разработка методических принципов формирования бюджета;
 - ▶ Разработка статей бюджета;
 - ▶ Настройка бюджетного плана счетов;
 - ▶ Разработка организационной процедуры формирования бюджета;
 - ▶ Настройка типовых операций по внесению плана и сбору исполнения бюджета;
 - ▶ Настройка форм отчетности по бюджету;
 - ▶ Разработка Регламента по формированию бюджета;
 - ▶ Опытная эксплуатация;
- Промышленная эксплуатация.



▶ Трудности автоматизации системы бюджетирования:

- Выделение центров финансового учета, разграничение полномочий, ответственности и методов их мотивации;
- Отсутствие у руководителей общего понимания целей и задач управленческого учета;
- Несогласованность документооборота в части составления планов и смет.

Трудности в процессе внедрения

Наиболее сложной задачей является формализация финансовой структуры предприятия — выделение центров финансового учета, разграничение полномочий, ответственности и методов их мотивации.

В отличие от бухгалтерского учета система бюджетирования относится к управленческому учету и не регулируется внешними нормативными документами. Разработка и согласование целей, задач и, соответственно, структуры отчетности по бюджетам требует от руководителей различных уровней четкости и единства в их понимании, достичь которых бывает достаточно сложно.

Внедрение системы бюджетирования требует формализации регламента работы экономических служб (кто, какие операции, в каком порядке выполняет), что приводит к перераспределению функциональных обязанностей между службами, а часто, и к повышению уровня ответственности.

При внедрении системы бюджетирования возникают сложные методические моменты, связанные как с ней самой, так с бухгалтерским учетом. Одним из наиболее примечательных является анализ и формализация понятия «Внутренний оборот». Внутренние обороты могут быть разных уровней: между производственными участками одного цеха, цехами одной балансовой единицы, разными балансовыми единицами.

Созданная система бюджетирования

1. Бюджет движения денежных средств:
 - 1.1. Бюджет движения денежных средств в рублях;
 - 1.2. Бюджет движения денежных средств в валюте;
 - 1.3. Консолидированный бюджет движения денежных средств в рублях;
2. Бюджет доходов и расходов:
 - 2.1. Операционные бюджеты:
 - 2.1.1. Бюджет доходов от основной деятельности:
 - Бюджет доходов от внешнеэкономической деятельности;
 - Бюджет доходов от деятельности на внутреннем рынке;
 - Бюджет доходов от прочей реализации;
 - 2.1.2. Бюджет расходов на производство и продажу продукции:
 - Бюджет прямых производственных расходов;
 - Бюджет общехозяйственных расходов;
 - Бюджет общепроизводственных расходов;
 - Бюджет расходов социальной сферы;
 - Бюджет коммерческих расходов;
 - Бюджет остатков готовой продукции;
 - 2.1.3. Бюджет операционных доходов и расходов;
 - 2.1.4. Бюджет внереализационных доходов и расходов;
 - 2.2. Прогнозная форма № 2 (План-факт анализ Отчета о прибылях и убытках).



Бюджет движения денежных средств (БДДС)

Аналитические разрезы по БДДС

- Статьи БДДС
- Центры финансового учета (ЦФУ)
- Контрагенты

Периоды планирования: Месяц, Декада

Организационная процедура

1. План бюджета заносят ответственные экономисты служб и отделов. Итоговый отчет по плану собирает ответственный за бюджет в валютно-финансовом отделе;
2. Ответственный за бюджет в валютно-финансовом отделе выполняет разбивку месячного плана на месяц на план по декадам;
3. Ответственный за бюджет в валютно-финансовом отделе ежедекадно формирует отчеты по исполнению бюджета и передает их руководству валютно-финансового отдела.

Бюджет доходов и расходов (БДР)

Бюджет доходов от основной деятельности

Аналитические разрезы:

- Центры финансового учета (ЦФУ);
- Статьи бюджета доходов и расходов;
- Наименования продукции/услуги;
- Направления отгрузки;
- Условия поставки.

Периоды планирования: год, квартал.

Организационная процедура:

1. План (поквартально) вносят отдел маркетинга и отдел внешнеэкономических связей, формируют отчеты и передают их в планово-экономический отдел;
2. Отдел маркетинга и отдел внешнеэкономических связей формируют отчеты по исполнению бюджета и передают их в планово-экономический отдел.

Бюджет расходов на производство и продажу продукции

Аналитические разрезы:

- Балансовые единицы;
- Центры финансового учета (ЦФУ);
- Работы по планам финансирования ЦФУ;
- Производственные участки и Цеха;
- Статьи бюджета доходов и расходов;
- Цели затрат;
- Элементы затрат;
- Статьи коммерческих расходов.

Периоды планирования: год, квартал.

В организационной процедуре в связи с ее сложностью задействованы практически все подразделения ОАО «Сильвинит».

Бюджет операционных доходов и расходов

Аналитические разрезы:

- Балансовые единицы;
- Статьи прочих доходов и расходов.

Периоды планирования: квартал, год.

Организационная процедура:

Операции по занесению плана и формированию отчетов по исполнению выполняет планово-экономический отдел.

Бюджет внереализационных доходов и расходов

Аналитические разрезы:

- Балансовые единицы
- Статьи прочих доходов и расходов

Периоды планирования: квартал, год.

Организационная процедура:

Операции по занесению плана и формированию отчетов по исполнению выполняет планово-экономический отдел.

Итоговые формы по БДР:

- Прогнозная форма № 2 (Отчет о прибылях и убытках);
- Сводный бюджет в разрезе ЦФУ;
- Бюджет ЦФУ в разрезе работ по планам финансирования;
- Типовые формы по операционным бюджетам.



Типовые операции над бюджетами

1. Занесение плановых показателей во все виды бюджетов;
2. Прогноз исполнения бюджета по любому из методов (по среднему — от факта, линейный тренд — от факта, ручной ввод);
3. Необходимость в данной операции возникает в том случае, если планирование на следующий год начинается за два-три месяца до окончания текущего года. В этом случае неизвестны фактические данные за текущий период, которые необходимы для формирования плана на следующий период;
4. С помощью операции «прогноза по выбранному методу» (наиболее подходящему с т.з. математики) на основании фактических данных об исполнении бюджета за 9 месяцев делается прогноз на оставшиеся 3 месяца года;
5. Автоматический сбор сведений об исполнении бюджетов на основании данных бухгалтерского учета;
6. Выполнение корректировок бюджетов;
7. Раздробление периодов бюджетного планирования (по возрастанию степени дробления: год-квартал-месяц-декада);
8. Консолидация периодов бюджетного планирования (по возрастанию степени консолидации: декада-месяц-квартал-год).

► В ходе реализации проекта успешно решена основная задача — создана система бюджетирования, существенно повысившая прозрачность деятельности ОАО «Сильвинит» для целей управления.

Типовая отчетность по бюджетам

1. План бюджета на выбранный период;
2. Исполнение бюджета за выбранный период;
3. План-факт анализ бюджета за выбранный период (сравнение плановых и фактических данных об исполнении бюджета за один временной период);
4. План-план анализ бюджета за два временных периода (сравнение плановых данных за два произвольных временных периода);
5. Факт-факт анализ бюджета за два временных периода (сравнение данных об исполнении бюджета за два произвольных временных периода);
6. Прогноз-план анализ бюджета за два временных периода (сравнение прогнозных данных об исполнении бюджета за один временной период с плановыми данными за другой временной период).

Результаты проекта

В процессе внедрения системы бюджетирования была создана структурированная подсистема типовой отчетности по бюджетам, позволяющая стандартным способом найти и проанализировать необходимую для принятия решения информацию.

Также разработан и запущен организационный регламент работы экономических служб предприятия. Регламент позволяет согласованно формировать бюджет по объединению, вносить в него корректировки и отслеживать исполнение. Наличие такого документа обеспечивает оперативность и достоверность информации по плану и исполнению бюджета.

Разработана единая структура аналитических разрезов и показателей (в т.ч. перечень статей БДР и БДДС), а также структура бюджетов, позволяющая детализировать любой показатель бюджета (например, раскрывать затраты от сводных по объединению до участка производственного цеха).

Разработан перечень центров финансового учета (ЦФУ) — структурных подразделений, отделов и служб, ответственных за возникновение затрат.

Статистика проекта

В процессе бюджетирования задействованы практически все подразделения ОАО «Сильвинит»:

- Службы и отделы управления ОАО «Сильвинит» — планово-экономический, валютно-финансовый отдел, отделы главного механика, главного энергетика, главного архитектора, капитального строительства, служба заместителя генерального директора по ИТ и др;
- Структурные подразделения ОАО «Сильвинит» — СКРУ-1, 2, 3; ШСУ; УЖТ (управление железнодорожным транспортом); УтиОП; АТЦ (автотранспортный цех); РМЦ (ремонтно-механический цех) и др.

В созданной системе работает свыше 100 непосредственных пользователей.

Настроено более 150 типовых форм отчетности.

Хранение информации для целей анализа и управления осуществляется минимум в разрезе восьми показателей: план, факт, прогноз, период, ЦФУ, балансовая единица, цех (участок), статья бюджета; а по некоторым бюджетам и по большему количеству показателей.

▶ В ходе проекта разработаны:

- Система типовой отчетности по бюджетам;
- Структура аналитических разрезов и показателей;
- Организационный регламент экономических служб;
- Перечень центров ответственности.