

12 января 2017

Как организовать бюджетирование в машиностроении

При реализации системы бюджетирования на машиностроительном предприятии важно учитывать некоторые особенности индустрии. Дарья Сидорова, менеджер проектов департамента СРМ ГК «КОРУС Консалтинг» написала об отраслевых особенностях, которые важно понимать специалистам на стороне клиента и аутсорсинговым компаниям.

- Специфика производства, от единичного до крупносерийного или даже массового, накладывает особенности на метод калькуляции затрат, применение нормативов, аналитику производственных показателей и используемые методы расчета.
- Конструктивная сложность изготавливаемой продукции, большое количество документации и необходимость проведения дополнительных исследований и разработок для изменения характеристик изделия и выпуска новых модификаций требует инвестиций в научно-исследовательские и конструкторские работы, подготовку новых видов производства.
- Длительный производственный цикл от нескольких месяцев до нескольких лет с одной стороны требует долгосрочного планирования реализации, с другой стороны анализа существующего объема незавершённого производства и жёсткого контроля себестоимости производимой



продукции с учетом накладных расходов.

- Высокая материалоемкость производства наряду со сложным оборудованием обуславливает высокие текущие и капитальные затраты, высокий уровень запасов.
- Большое количество видов производств в рамках одного предприятия, в том числе большой объем вспомогательного производства, усложняют расчет себестоимости, а также требуют получать аналитическую информацию не только о стоимости основной продукции, но и стоимости продукции и услуг вспомогательных производств, потребляемых внутри компании или реализуемых на сторону. В крупных компаниях разные виды производства могут быть вынесены в отдельные ДЗО, и тогда особую актуальность приобретает задача по выверке и исключению внутригрупповых оборотов и задолженности, а также расчету нереализованной прибыли.
- Обязательства по гарантии и сервисному обслуживанию продукции предполагают создание дополнительных гарантийных резервов и выпуск комплектов запчастей с учетом прогнозируемой потребности в ремонте, что в свою очередь влияет на уровень запасов предприятия.

Необходимо учитывать и дополнительные требования к системе бюджетного управления:

- отражение посреднических схем при реализации продукции на экспорт;
- анализ влияния курса валют на себестоимость единицы изделия в связи с наличие импортной составляющей в себестоимости;

- калькулирование себестоимости для госконтрактов и предоставление отчетов в курирующие министерства и ведомства;
- анализ рентабельности отдельных видов производства с целью оптимизации производственных затрат и возможности аутсорсинга отдельных процессов;
- управление мультивалютным кредитным портфелем и денежными потоками между предприятиями в холдинговых структурах;
- контроль платежных лимитов и оперативное планирование денежных потоков

Кроме того, многие машиностроительные компании сейчас представляют собой холдинговые структуры, включающие разные виды предприятий, каждое из которых может иметь свою специфику, свою систему учета и даже свою модель бюджетирования, достаточно сложно увязать все это в единое целое.

Подход к созданию системы бюджетного управления на базе типового решения

Рассмотрим более подробно подход к внедрению системы бюджетирования на машиностроительных предприятиях и возможность применения типового решения.

Принципы учета и детализация

В первую очередь, будь то группа компаний или просто отдельно взятое предприятие, начинать нужно с базовых принципов управленческого учета,

то есть решить, какие стандарты будут лежать в основе бюджетной модели (РСБУ, МСФО, собственные принципы учета). На выходе должен получиться документ, регламентирующий, как будет учитываться управленческая выручка и себестоимость, как приниматься к учету материалы, в какие затраты в целях управленческого учета должны отражаться в составе капитальных вложений, какая управленческая аналитика необходима для разных объектов учета.

Важно понимать, что детализация информация должна покрывать потребности, как внутренних, так и внешних пользователей и в то же время не быть излишней. Риск уйти в детали достаточно высок, так как исторически производственные предприятия имеют прочную методологическую базу производственного планирования с подробными планами для каждого цеха. Но все же на первом этапе создания системы бюджетирования стоит делать упор на целостность информации и ее непротиворечивость, а дальше уже прорабатывать детализацию поэтапно двигаясь сверху-вниз.

В типовом решении для машиностроения мы используем следующие основные аналитики:

- **Виды деятельности** – перечень конкретных видов деятельности определяется спецификой компании, обычно это реализация основной продукции и запасных частей на внешний и внутренний рынок, оказание сервисных услуг, реализация продукции и услуг вспомогательных производств и т.п. Здесь важно разделить все виды деятельности на основные и прочие и дальше отражать их соответствующем разделе Бюджета доходов и расходов (БДР).

- **Виды техники /Контракты на реализацию /Заказы на производство** – уровень детализации здесь зависит от характера производства. Так для штучного и мелкосерийного производства актуальна аналитика заказам, а для крупно серийного и массового будет достаточно детализации по видам техники.
- **Контрагенты (внешние и внутригрупповые)** – для холдинговых структур обязательно выделение внутригрупповых покупателей и поставщиков, также могут быть выделены крупные внешние контрагенты для наиболее дорогостоящих позиций закупок.
- **Элементы и статьи затрат** – детализация этих аналитик зависит от классификаторов, принятых на предприятии, и структуры себестоимости. Так, например, классические элементы затрат могут быть расширены с учетом потребности в детализации конкретного предприятия.
- **Виды закупаемых комплектующих, сырья, материалов** – детализация опять же зависит от структуры себестоимости конкретного предприятия, здесь рекомендуется выделять наиболее значимые позиции.
- **Категории персонала** – представляют собой группы производственного и административно-управленческого персонала и используются для анализа планов по численности и затрат на персонал, в том числе прямых затрат на ФОТ.
- **Инвестиционные проекты** – обычно выделяются проекты по поддержанию и развитию производства, корпоративные проекты.
- **Виды кредитов и займов** – в зависимости от потребностей в детальности анализа кредитного портфеля может быть расширена вплоть до кредитных договоров.

- **Статьи движения денежных средств** – детализация статей БДДС должна быть сопоставима с аналитикой затрат и при этом учитывать специфику расчетов с контрагентами.
- **ЦФО** – перечень ЦФО зависит от финансовой структуры принятой в компании, в холдингах структура ЦФО может отличаться для каждого ДЗО.
- **МВЗ** – это могут быть виды производств, производственные цеха и службы предприятия. Здесь мы рекомендуем начать с менее подробной детализации и дальше постепенно наращивать аналитику.
- **Дополнительные аналитики для отдельных бюджетов:** виды налогов, статьи прочих доходов и расходов, источники финансирования инвестиционных проектов, Группы ОС и НМА и т.п.

Детализация отдельных показателей бюджетов должна давать возможность сформировать итоговые отчеты – Бюджет доходов и расходов (БДР), Бюджет движения денежных средств (БДДС), Баланс. Применение той или иной аналитики и ее подробность во многом зависит от принятых практик на предприятии и запросов руководства, при внедрении типового решения мы проводим адаптацию аналитик под требования компании-заказчика.

Создание бюджетной модели

Итак, имея на руках готовые принципы учета, можно приступить к созданию бюджетной модели. Методологически бюджетная модель должна включать следующие уровни:

- Стратегический уровень - информация, позволяющая увязать показатели среднесрочного планирования с долгосрочной стратегией развития

предприятия.

- Уровень среднесрочного планирования - интегрированная бюджетная модель, в которой формируются взаимосвязанные три основные отчётные формы: БДР, БДДС, Баланс на период от одного года до трех лет. Данные заносятся в операционные и функциональные бюджеты, детализация и алгоритмы которых покрывает потребности в бюджетном управлении различных видов предприятий машиностроительной отрасли: серийные заводы, конструкторские бюро, управляющие компании, ремонтные и сервисные предприятия.

В типовом решении для машиностроения для ввода информации в требуемой детализации применяются бюджеты, сгруппированные в отдельные блоки.

- **Целевые показатели** – в этом блоке формируется информация на долгосрочный период с горизонтом от четырех лет и более;
- **Бюджетные директивы** – показатели, задаваемые топ-менеджментом компании, в том числе производственные показатели, например целевой объем выпуска продукции на долгосрочный период;
- **Долгосрочная программа реализации («товарная программа»)** в разрезе аналитики продаж.
- **Продажи и поступления:**
 - **План продаж**, по видам продукции, значимым контрактам на реализацию, являющийся уточненной версией товарной программы;
 - **План поступлений** в аналитике аналогичной продажам с выделением сумм авансов;

- **Задолженность**, сформированная автоматически на основе продаж и поступлений.
- **Производственные расходы:**
 - **План производства** в нормо-часах и человеко-часах, прямой ФОТ по контрактам, полученный на основе плана производства. Для контроля освоения плана производства используется показатель «условные машины» и плановые калькуляции на единицу продукции;
 - **Прямые и косвенные затраты**, детализирующиеся по аналитикам: виды продукции (контракты, заказы) для прямых затрат, элементы затрат, статьи затрат, МВЗ;
 - **Формы распределения косвенных затрат**, позволяющие распределять затраты в автоматическом режиме на основе заданных база распределения или при помощи ручного ввода.
- **Налоги и ФОТ**
- **Бюджет ФОТ** – данные о начисленной и выплаченной заработной плате, отчисления на социальные нужды, численность персонала по категориям, дополнительные показатели: премии, оплата простоев и т.п.;
- **Бюджет налогов** – данные о начисленных и оплаченных налогах в разрезе видов налогов и уровней бюджета;
- **Контрольные таблицы** – для сверки соответствия отраженных заработанной платы и налогов с блоком прямых и косвенных затрат.
- **Капитальные вложения**
- **Бюджет капитальных вложений**, отражающий показатели движение вложений в ВОА, в том числе НИОКР, расчеты по инвестиционной деятельности, данные об источнике финансирования кап. вложений (в

целом на сумму кап. вложений);

- **Бюджет движения ОС и НМА** – данные о плановой стоимости основных средств, в том числе амортизация, по группам.
- **Остальные блоки:**
 - **Закупки.** Формируются данные о закупках и оплатах СИМ, используется информация о затратах на СИМ, начисленных в составе текущих и капитальных затрат;
 - **Кредиты и займы, Финансовые вложения.** Планирование ведется в разрезе видов финансовых обязательств и вложений, для полученных кредитов и займов также задается аналитика по направлениям использования;
 - **Прочие доходы и расходы, соц сфера.** Планирование ведется в разрезе статей, используется информация из других блоков: списание на прочие расходы, доходы и расходы по процентам, курсовые разницы и т.п.

По данным бюджетных блоков формируются итоговые бюджеты (БДР, БДДС, Баланс), строятся аналитические отчеты и рассчитываются автоматические консолидационные корректировки, в том числе исключение ВГО, нереализованная прибыль и себестоимость с точки зрения группы компаний.

Автоматизация бюджетной модели

Система бюджетирования включает в себя помимо методологической составляющей настроенное программное обеспечение, эксплуатационную документацию, пользователей и обслуживающий персонал. Внедрение типового решения для машиностроительных предприятий позволяет

получить:

- Автоматическое формирование бюджетов от форм ввода до сводных бюджетов;
- Настроенный процесс согласования бюджетов по ЦФО с возможностью контроля сроков предоставления бюджетов ответственными подразделениями.
- Централизованный доступ пользователей к системе с разграничением зон ответственности по ЦФО с учетом особенностей конкретных предприятий.
- Автоматизированную сверку ВГО с несколькими вариантами отчетов о сверке.
- Автоматическое формирование презентаций к советам директоров предприятий для защиты бюджетов и демонстрации отчетов об их исполнении.
- Возможности гибкого изменений справочников ДЗО за счет построения архитектуры системы, позволяющей разделять компаний группы по разным приложениям, но при этом централизованно администрировать справочники и алгоритмы.
- Интеграцию с имеющимися системами компании:
 - с системой казначейства для выгрузки бюджетных лимитов и загрузки оперативного плана платежей;
 - с системой инвестиционного планирования для загрузки данных о планируемых капитальных вложениях.
 - с системой учета для загрузки факта исполнения бюджета;
- Эксплуатационную документацию и обучающие семинары для пользователей и администраторов системы.

Преимущества применения типового решения

- Стоимость и сроки внедрения минимизируются за счет использования готового решения и опыта других компаний отрасли.
- Руководство компании получает эффективный инструмент, с помощью которого можно в короткие сроки собрать бюджет компании, проанализировать достижение целевых показателей.
- Снижаются затраты на ИТ-инфраструктуру и поддержку бюджетной модели за счет централизации функций.