

Концепция бюджетного кодекса предприятия

Данилевская Е.Е., Грибникова Н.Г.

Костромской государственной технологической академии

Современные условия экономики требуют применения новых способов и методов управления финансами. Одним из самых действенных способов является бюджетирование. Актуальным при этом остается вопрос эффективности организации системы бюджетирования на предприятии.

В целях наиболее эффективного управления финансовыми потоками многие коммерческие предприятия и организации внедряют в своей деятельности бюджетирование, которое представляет собой бизнес-процесс, включающий несколько основных циклических стадий: составление планов; контроль их исполнения; план-факт анализ. В то же время бюджетирование является инструментом постановки и достижения целевых установок и задач и управленческой технологией по управлению бизнес-процессами на предприятии, что позволяет создать комплексную интегрированную систему управления предприятием. Данные отношения могут быть оформлены по одному из следующих вариантов.

1. Бюджетирование рассматривается как один из инструментов финансового планирования. Основная задача ограничивается подготовкой текущего бюджета на основе планов продаж и производства с ориентацией на оперативное финансовое управление в кратко- или среднесрочном периоде. Бюджетный процесс концентрируется, как правило, в финансовых службах и может не учитывать бюджетирование по ЦФО. Документами, регламентирующими бюджетные отношения являются локальные нормативные акты (приказ, распоряжение, порядок) либо более прогрессивное Положение о бюджетировании. Основное назначение - внедрение фундаментальных принципов бюджетирования и организация процесса предоставления информации в финансовую службу и её обработки для расчёта основных бюджетов. Принятие Положения (приказа) возможно на предварительном этапе внедрения бюджетирования, а также для некрупных предприятий, у которых нет необходимости создавать громоздкую систему финансового планирования.

2. Бюджетирование рассматривается как основа комплексной системы управления предприятием с интеграцией финансового планирования, управленческого учёта, анализа, стратегического планирования, менеджмента. Основным регламентирующим документом в данном случае может являться Бюджетный кодекс предприятия.

Внедрение бюджетирования на предприятии предполагает построение чёткой системы отношений между различными уровнями управления, документооборота и распределения функций, что обуславливает необходимость регламентации всех сторон системы бюджетирования. Эффективное формирование системы бюджетирования основывается на разработке так называемого Бюджетного кодекса – основного документа, который должен включать основные управленческие принципы, процедуры и механизмы, действующие в организации, интегрируя их в единую систему управления на базе методов бюджетирования. Например, кодекс может регулировать вопросы оплаты труда, когда Положение об оплате труда и премировании является его составной частью как ориентированное на идеологию бюджетирования.

Таким образом, Бюджетный кодекс выступает основным документом в системе внутреннего документооборота, регламентирующего финансово-хозяйственную деятельность предприятия. Его преимущество - в комплексности подхода к управлению предприятием с использованием инструментов планирования, анализа, прогнозирования и реинжиниринга. Внедрение Бюджетного кодекса предприятия эффективно в крупных коммерческих организациях с системой документооборота, не удовлетворяющей своевременности принятия управленческих решений. Сложность и разветвлённость структуры управления требует чёткой регламентации внутрибюджетных отношений.

Бюджетный кодекс предприятия регламентирует вопросы бюджетной системы (её принципы и структуру, доходы и расходы), бюджетного процесса (порядок составления, рассмотрения, утверждения, корректировки и исполнения бюджетов). За основу Бюджетного кодекса предприятия может быть принята структура, приближенная к одноимённому правовому акту, регулирующему бюджетные отношения в России («Бюджетный кодекс Российской Федерации» от 31.07.1998 № 145-ФЗ) [1]. В Бюджетном кодексе предприятия должны быть чётко определены содержание, форма и порядок заполнения всех документов (сметы, бюджеты, отчёты и т.д.), что облегчит процесс внедрения бюджетирования. В целях бесперебойного и эффективного функционирования системы необходимо чёткое указание сроков и ответственности руководителей подразделений по составлению и исполнению бюджетов.

Рассмотрим структуру Бюджетного кодекса предприятия (табл. 1).

Таблица 1- Структура Бюджетного кодекса предприятия

Наименование раздела	Содержание
<b>Раздел 1. Общие положения</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- понятия и термины, применяемые в Кодексе;</li> <li>- цели и задачи системы бюджетирования;</li> <li>- сущность внутрибюджетных отношений предприятия;</li> <li>- место Кодекса в системе регламентирующих документов предприятия.</li> </ul>
<b>Раздел 2. Бюджетная система предприятия</b>	
<i>Глава 1. Принципы бюджетной системы</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- принцип единства бюджетной системы;</li> <li>- принцип разграничения доходов и расходов между уровнями системы;</li> <li>- принцип сбалансированности бюджета;</li> <li>- принцип эффективности и экономности освоения бюджетных средств;</li> <li>- принцип достоверности бюджета;</li> <li>- принцип адресности и целевого характера бюджетных средств;</li> <li>- принцип безусловного распоряжения экономией фонда оплаты труда.</li> </ul>
<i>Глава 2. Структура бюджетной системы.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- финансовая структура предприятия;</li> <li>- бюджет подразделения;</li> <li>- бюджет по виду деятельности;</li> <li>- сводный бюджет;</li> <li>- автоматизированные системы управления бюджетным процессом</li> </ul>
<i>Глава 3. Доходы и расходы бюджет</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- виды доходов и расходов бюджета;</li> <li>- доходы и расходы подразделений (центров финансовой ответственности);</li> <li>- классификация расходов по способу отнесения на себестоимость.</li> </ul>
<b>Раздел 3. Бюджетный процесс</b>	
<i>Глава 4. Участники бюджетного процесса</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- центры ответственности, их полномочия;</li> <li>- службы, ответственные за составление бюджета;</li> <li>- главный распорядитель финансовых ресурсов</li> </ul>
<i>Глава 5. План продаж</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- назначение, содержание, форма плана продаж;</li> <li>- управленческая отчетность по исполнению плана продаж;</li> <li>- ответственные службы.</li> </ul>
<i>Глава 6. План производства</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- назначение, содержание, форма производственной программы;</li> <li>- порядок согласования планов продаж и производства;</li> <li>- ответственные службы</li> </ul>
<i>Глава 7. Сметы предприятия</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- сметное планирование как основа бюджетирования;</li> <li>- смета расходования материальных и энергетических ресурсов;</li> <li>- смета трудовых ресурсов;</li> <li>- смета остатков материальных оборотных средств;</li> <li>- службы, ответственные за подготовку смет, порядок корректировки смет</li> </ul>
<i>Глава 8. Оплата труда</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- принципы определения заработной платы в системе бюджетирования;</li> <li>- полномочия руководителей подразделений в распределении бюджета оплаты труда;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- порядок и нормативы установления уровня минимальной и дополнительной заработной платы, параметры системы участия в прибыли</li> </ul>
<i>Глава 9. Бюджет подразделения</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- формирование бюджетов центров финансовой ответственности;</li> <li>- порядок рассмотрения и утверждения бюджета ЦФО;</li> <li>- оформление недофинансирования бюджета ЦФО во внутренний долг предприятия перед ЦФО</li> </ul>
<i>Глава 10. Бюджет по видам деятельности</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- определение видов деятельности в целях бюджетирования;</li> <li>- формирование и утверждение бюджетов по видам деятельности;</li> <li>- порядок перераспределения расходов бюджетов между ЦФО</li> </ul>
<i>Глава 11. Операционные и функциональные бюджеты</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- виды операционных и специальных (функциональных) бюджетов;</li> <li>- принципы формирования на основе консолидации бюджетов подразделений и бюджетов по видам деятельности;</li> <li>- применение балансового метода при формировании и сверке бюджетов</li> </ul>
<i>Глава 12. Сводный бюджет предприятия</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- структура, порядок рассмотрения и принятия сводного бюджета;</li> <li>- система ключевых показателей эффективности деятельности предприятия;</li> <li>- трансформация планового и фактического сводного бюджета в МСФО;</li> <li>- порядок корректировки бюджета в процессе текущего исполнения</li> </ul>
<i>Глава 13. Бюджет доходов и расходов (план прибылей и убытков)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- формирование, формат/статьи бюджета доходов и расходов;</li> <li>- источники покрытия дефицита бюджета;</li> <li>- направления расходования профицита бюджета;</li> <li>- службы, ответственные за формирование бюджета доходов и расходов</li> </ul>
<i>Глава 14. Бюджет движения денежных средств (кассовый бюджет)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- формирование, формат/статьи кассового бюджета;</li> <li>- принцип безусловного покрытия платежей поступлениями;</li> <li>- принцип полного финансирования защищенных статей бюджета;</li> <li>- принцип совмещения доходов/расходов во времени (платёжный календарь);</li> <li>- порядок распределения сверхбюджетных денежных поступлений;</li> <li>- порядок финансирования защищенных статей бюджета;</li> <li>- службы, ответственные за формирование и исполнение бюджета</li> </ul>
<i>Глава 15. Расчётный управленческий баланс</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- принципы и структура управленческого баланса;</li> <li>- порядок формирования и принятия управленческого баланса</li> </ul>
<i>Глава 16. Фонд обеспечения рисков (страховой бюджет)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- назначение страхового бюджета;</li> <li>- формирование доходов страхового бюджета, нормативы отчислений;</li> <li>- порядок использования средств страхового бюджета</li> </ul>
<i>Глава 17. Исполнение бюджетов</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- принцип единства кассы;</li> <li>- исполнение бюджетов по доходам и по расходам;</li> <li>- исполнение бюджетов центров финансовой ответственности;</li> <li>- исполнение бюджетов по видам деятельности;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- корректировка бюджетных показателей в ходе исполнения бюджета;</li> <li>- права и обязанности органов, ответственных за исполнение бюджетов</li> </ul>
Глава 18. Управленческий учёт и отчетность	<ul style="list-style-type: none"> <li>- принципы построения управленческого учёта;</li> <li>- состав, виды, формы, порядок предоставления управленческой отчетности;</li> <li>- план счетов управленческого учёта, кодификатор финансовой структуры</li> </ul>
Глава 19. Финансовый контроль	<ul style="list-style-type: none"> <li>- формы финансового контроля;</li> <li>- службы, осуществляющие финансовый контроль, регламент их работы</li> </ul>
Глава 20. Органы управления бюджетным процессом	<ul style="list-style-type: none"> <li>- полномочные органы управления бюджетным процессом;</li> <li>- функции, права и обязанности полномочных органов;</li> <li>- состав, регламент работы Бюджетного комитета</li> </ul>
Глава 21. Ответственность за нарушение Бюджетного кодекса	<ul style="list-style-type: none"> <li>- меры, применяемые к нарушителям Кодекса;</li> <li>- основания применения мер за нарушение Кодекса:</li> <li>- грубое нарушение основных принципов Кодекса;</li> <li>- нецелевое использование денежных средств, заложенных в бюджете;</li> <li>- недофинансирование получателей средств по утвержденному бюджету;</li> <li>- несвоевременное предоставление отчётов по исполнению бюджета;</li> <li>- несвоевременное предоставление плановой информации (смет, бюджетов ЦФО) для формирования сводного бюджета;</li> <li>- сокрытие доходов/расходов от главного распорядителя средств;</li> <li>- несвоевременное принятие мер по корректировке бюджета в случае возникновения обстоятельств, способных привести к финансовому кризису и требующих срочных мер по его предотвращению;</li> <li>- недофинансирование защищенных статей бюджета.</li> </ul>
Заключительные положения	<ul style="list-style-type: none"> <li>- сроки действия;</li> <li>- порядок внесения изменений и дополнений</li> </ul>

Рассмотрим некоторые положения предлагаемой структуры Бюджетного кодекса предприятия, имеющие важное значение для эффективного управления организацией.

Главой 1 раздела 2 определяются основные принципы бюджетной системы. Так, на снижение риска потери ликвидности направлен *принцип сбалансированности бюджета*. Бюджетным регламентом может быть определено безусловное условие соответствия фактически осуществляемых расходов степени исполнения доходной части бюджета для оперативного управления денежными потоками.

Главой 2 Кодекса определяется структура бюджетной системы. Одной из особенностей является применение *трёхуровневой* системы составления бюджета:

*бюджет подразделения - бюджет по видам деятельности — сводный бюджет.* Применение данной системы позволяет оптимально распределить ответственность по формированию и исполнению бюджета.

Для того, чтобы любые проблемы в компании можно было своевременно предупредить или устранить сразу после их появления, необходима система достоверных показателей, позволяющая оценить эффективность работы компании в целом. Структура таких показателей может быть определена в рамках системы бюджетирования (глава 12 Кодекса) и основана на использовании информационного поля и механизмов бюджетного процесса для своевременного отслеживания состояния внешней и внутренней среды компании.

Принципиальным является финансирование жизненно важных расходов. Главой 14 Кодекса определены *защищенные статьи* бюджета и порядок их финансирования. Обычно к ним относятся заработная плата основного и вспомогательного производственного персонала, платежи за энергоресурсы, налоги, погашение кредитов и расходы, которые могут вызвать резкий спад или остановку производственно-финансовой деятельности компании. В условиях дефицита финансовых ресурсов данные статьи должны иметь приоритет в оплате.

Одним из механизмов управления финансами предприятия является создание *страхового бюджета*, или фонда обеспечения рисками (глава 16 Кодекса). Основные задачи страхового бюджета - обеспечение устойчивости финансовой системы в условиях нестабильности финансово-хозяйственной деятельности, снижение риска потери ликвидности, формирование резерва на возможные аварийные и форс-мажорные ситуации.

Формат такого Бюджетного кодекса соответствует всем тактическим и стратегическим целям развития предприятия. Но данный бюджет только регламентирует сам процесс бюджетирования, а вот формирование бюджетных показателей должно быть основано на других документах, которые являются обязательными *приложениями* к Бюджетному кодексу. В частности к ним можно и целесообразно отнести:

1. Алгоритм процесса планирования на основе метода бюджетирования.
2. Рекомендуемые (обязательные) форматы плана продаж, плана производства, смет, операционных и функциональных бюджетов, БДР, БДДС, страхового бюджета, расчётного управленческого баланса.
3. Система бюджетов предприятия в горизонтальном и вертикальном разрезах (схема).

4. Схема процесса формирования смет и бюджетов (ответственные службы, сроки подготовки и утверждения), контроля бюджетного процесса.
5. Примерная схема отчёта об исполнении бюджета.
6. Перечень защищенных статей бюджета на планируемый год.
7. Нормативы отчислений в фонд обеспечения рисков (страховой бюджет).
8. Положение об оплате труда.
9. Положение о премировании и системе участия в прибыли.
10. Состав и порядок расчёта ключевых показателей эффективности деятельности предприятия.

Таким образом, внедрение Бюджетного кодекса предприятия направлено на создание эффективной системы управления через интеграцию основных процессов и организационных структур, обеспечивающей выявление, смягчение, предотвращение и устранение внешних и внутренних кризисов, рост собственного «иммунитета» предприятия.

E.E. Danilevskaya, N.G.Gribinikova

### **Библиографический список**

1. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 г. №145 - ФЗ. Принят ГД ФС РФ 17.07.1998 г. В ред. от 24.07.2008 г. / Консультант +
2. Аньшин В.М. Бюджетирование в компании/ В.М.Аньшин. - М. Дело. 2005 г. - 238с.
3. Волкова О.Н. Бюджетирование и финансовый контроль в коммерческих организациях/ Волкова О.И.- М. Финансы и статистика. 2005 г. - 268 с.
4. Добровольский Е.Ю. Бюджетирование шаг за шагом/ Добровольский Е.Ю.. Питер, 2006 г.-446 с.
5. Хруцкий В.Е. Внутрифирменное бюджетирование/ Хруцкий В.Е. - М. Финансы и статистика. 2008 г. - 464 с.
6. Щиборщ К.В. Бюджетирование деятельности промышленных предприятий России/ Щиборщ К.В. - М. Дело и сервис. 2005 г. - 588 с.