

Консолидация бюджета в холдинговых структурах: быстро и точно

Досье компании

ООО Холдинговая компания «Башбетон», Уфа, Республика Башкортостан

Год создания: 2009. Сфера деятельности: производство и продажа железобетонных изделий для ТЭК, промышленно-гражданского строительства, РЖД, а также производство металлоконструкций.

Основные факты: объединяет шесть производственных предприятий, которые охватывают все стадии производственного цикла — начиная от добычи нерудных строительных материалов (песка, гравия) и заканчивая производством железобетонных изделий: ОАО «Мелеузовский завод ЖБК», ОАО «Уфимский ЖБЗ-2», ОАО «Благовещенский железобетон», ОАО «Мелеузовский завод металлоконструкций», ООО «Завод строительных конструкций», ОАО «Салаватский экспериментальный механический завод».

Трудно представить себе эффективное управление финансами холдинга без консолидированного бюджета, учитывающего особенности взаимодействия компаний в группе. При этом он должен формироваться и быть готовым в те же сроки, что и стандартные БДДС и БДР. До 2011 года в ХК «Башбетон» такого бюджета не было, проблемы бюджетных процедур можно было охарактеризовать так.

- **Длительный период планирования**, составляющий две-три недели от момента формирования локальных бюджетов до принятия консолидированных бюджетов.
- **Необходимость «ручного» сопоставления данных** — все данные формировались в Excel и в последующем сводились в единый документ, который требовал «ручного» обращения к разрозненным данным.
- **Трудоемкость процесса сбора данных** — например, платежи по поставщикам необходимо было вручную разносить по разным статьям бюджета при фактировании. При централизованной закупке сырья и материалов ежедневное количество платежей могло достигать 100 и более транзакций.
- **Бюджетирование на различных уровнях было разрознено** — фактически отсутствовали унифицированные постатейные справочники и единая методология.

Все эти проблемы существовали на фоне роста бизнеса холдинга и его укрепления на рынке. Так, увеличение выручки в 2010 году составило 22 процента, объем выпуска сборного железобетона вырос на 29 процентов. В середине 2010 года наша финансово-экономическая служба разработала четырехэтапную (подготовка, согласование, утверждение, контроль) и двухуровневую (I уровень — УК, бюджетный комитет; II уровень — руководители ЦФО) модель бюджетирования. Для ее внедрения требовалось автоматизировать процедуры бюджетирования и детально проработать методологические принципы. Руководство холдинга одобрило наши предложения.

Автоматизация процедур бюджетирования

Переводить все предприятия холдинга решили на платформу «1С: УПП 8.2», возможности которой позволяли создать систему скользящего бюджетного планирования. После составления технического задания («Техническое задание проекта» мы приступили к внедрению системы («Ключевые этапы внедрения»). Подробнее остановлюсь только на самых сложных и трудоемких этапах.

Техническое задание проекта

В рамках проекта необходимо было достичь таких целей, как:

- сквозная консолидация статей бюджетов подразделений;
- унификация бюджетных форм по всем статьям ЦФО вне зависимости от их специфики деятельности;
- унификация бюджетных периодов, процедур разработки бюджетов различных уровней, регламентация процессов бюджетного планирования;
- совместимость операционных и вспомогательных бюджетных документов с основными бюджетными формами;
- стабильность процедур бюджетирования и целевых показателей на протяжении всего установленного бюджетного периода;
- непрерывность процедуры составления бюджетов, предусматривающей регулярный пересмотр и корректировку ранее сделанных прогнозов на новый период, не ожидая завершения действующего;
- планирование в разрезе каждого подразделения финансовых целей в виде плановых показателей, нормативов и заданий;
- интеграция бюджетного процесса с процессами: отражения договорной работы, управления платежами, задолженностью клиентов, затратами, закупками и запасами, мотивацией персонала.

Самый сложный этап: взаимоувязка функциональных блоков. Важно было последовательно и в срок вносить данные в систему, иначе бюджетный цикл выходил бы за временные рамки и полученные данные теряли бы актуальность. Чтобы добиться этого, мы применили один из принципов, присущих бережливому производству, — процесс «вытягивания». Подразделение, находящееся в цепочке формирования бюджета, «вытягивает» данные из предыдущего этапа (то есть из другого подразделения). Оно также заинтересовано вовремя сформировать свою часть, поскольку к установленному сроку к нему обратится за данными следующий участник процедуры формирования бюджета.

Ключевые этапы внедрения

1. Знакомство с проектом сотрудников холдинга, вовлеченных в бюджетный процесс.
2. Разработка и утверждение регламентов бизнес-процессов «Бюджетное планирование», «Оперативное управление финансами», «Электронный платежный календарь» (управление платежами).
3. Разработка и утверждение единого управленческого плана счетов, унифицированных форм бюджетов.
4. Формирование справочников «Номенклатура», «Номенклатурные группы», «Статьи затрат», кодификация выпускаемой холдингом продукции и полуфабрикатов, синхронизация справочников.
5. Разработка необходимых инструкций для пользователей, обучение персонала.
6. Заполнение технологических карт по рецептуре выпускаемых изделий.
7. Формирование блока управления платежами и его увязка с бюджетным планированием.

Самый трудоемкий этап: заполнение справочников номенклатуры и технологических карт (спецификаций) по рецептуре изделий. В нем было задействовано более 50 сотрудников коммерческой службы и технологов. С одной стороны, возникла необходимость гармонизации справочника изделий—то есть когда одно и то же изделие могло иметь разное наименование на предприятиях. С другой стороны, все рецептуры, имеющиеся лишь на бумажных носителях, необходимо было внести в «1С».

Чтобы как можно быстрее вовлечь в проект автоматизации всех участников процесса бюджетирования, мы организовали многоуровневое обучение.

1. Деловая игра для сотрудников ФЭС предприятий, в процессе которой выстраивалась модель реального бюджетного цикла с распределением ролей среди участников. Всего лишь одной такой игры оказалось достаточно, чтобы понять логику процесса, взаимосвязи и функционал коллег, создать единое информационное пространство среди участников проекта.

2. Обучающий семинар в формате оперативного совещания проводился по мере

необходимости силами ФЭС управляющей компании для различных служб, участвующих в процессе бюджетирования. Цель таких совещаний — решить накопившиеся вопросы, выслушать предложения сотрудников по доработкам как программного комплекса, так и методологии.

3. Обучение пользователей на рабочих местах проводил тренер компании-интегратора. Были разработаны инструкции со скриншотами по пользованию программой и кратким описанием операций в бюджетном контуре. Так, например, инструкция по управлению платежами пошагово описывает последовательность действий и работу с отчетом (рис. 1):

- шаг 1. Работа с документом «Заявка на расходование средств» ЦФО — инициаторов платежей;
- шаг 2. Описание работы ФЭС с заявкой;
- шаг 3. Работа с отчетом «Платежный календарь».

рисунок 1. Инструкция по управлению платежами

Платежный календарь								
Период: 20 февраля 2013 г.								
Группировки строк: Статья оборотов; Контрагент;								
Дополнительные поля: Заявка на расходование; Состояние; Этап;								
Показатели: Сумма план; Сумма факт; Сумма Приход; Сумма утверждена; Сумма Расход; Остаток;								
Отбор: (Сумма план Не равно "0" ИЛИ Сумма план скорная Не равно "0" ИЛИ Сумма Приход Не равно "0" ИЛИ Сумма утверждена Не равно "0" ИЛИ Сумма факт Не равно "0"								
Статья оборотов	Контрагент	Состояние	Этап	Сумма план	Сумма факт	Сумма Приход	Сумма утверждена	Сумма Расход
Заявка на расходование								
11.1.8.1. Железнодорожный тариф					3 000 000	3 000 000	3 000 000	3 000 000
					3 000 000	3 000 000	3 000 000	3 000 000
Заявка на расход денежных средств МХ-00000073 от 20.02.2013 8:37:50		Утвержден	Утверждение			3 000 000	3 000 000	3 000 000
11.1.8.26.10. Платежи за ЦСП внутри группы					900 000	900 000	900 000	900 000
					900 000	900 000	900 000	900 000
Заявка на расход денежных средств УХ-00000441 от 20.02.2013 10:52:48		Утвержден	Утверждение			900 000	900 000	900 000
11.1.8.26.11. Платежи за цемент					504 000	504 000	504 000	504 000
					504 000	504 000	504 000	504 000
Заявка на расход денежных средств УХ-00000446 от 20.02.2013 11:20:30		Утвержден	Утверждение			504 000	504 000	504 000
11.1.8.26.7. Платежи за ЖБИ внутри Группы					10 257 709	9 621 000	9 621 000	9 621 000
					3 657 000	3 657 000	3 657 000	3 657 000
Заявка на расход денежных средств УХ-00000439 от 20.02.2013 10:51:14		Утвержден	Утверждение			3 000 000	3 000 000	3 000 000
Заявка на расход денежных средств УХ-00000440 от 20.02.2013 10:51:26		Утвержден	Утверждение			657 000	657 000	657 000
					5 800 709	5 164 000	5 164 000	5 164 000
Заявка на расход денежных средств УХ-00000444 от 20.02.2013 10:54:13		Утвержден	Утверждение			5 164 000	5 164 000	5 164 000
					800 000	800 000	800 000	800 000
Заявка на расход денежных средств УХ-00000443 от 20.02.2013 10:53:21		Утвержден	Утверждение			800 000	800 000	800 000
11.1.8.26.9. Платежи за металлопродукцию внутри группы					248 000	248 000	248 000	248 000
					248 000	248 000	248 000	248 000
Заявка на расход денежных средств УХ-00000442 от 20.02.2013 10:53:08		Утвержден	Утверждение			248 000	248 000	248 000
11.1.8.27. Прочие выплаты					540	540	540	540
					540	540	540	540
Заявка на расход денежных средств УХ-00000438 от 19.02.2013 17:17:30		Утвержден	Утверждение			540	540	540
11.1.9.4. НДС					201 325	201 325	201 325	201 325
					201 325	201 325	201 325	201 325
УФК по РБ(МРИ ФНС России по крупнейшим налогоплательщикам по РБ)						201 325	201 325	201 325
Заявка на расход денежных средств УХ-00000432 от 18.02.2013 16:33:28		Утвержден	Утверждение			201 325	201 325	201 325
11.1.9.5. НДФЛ					11 467	11 467		
					11 467	11 467		
УФК по РБ(МРИ ФНС России по крупнейшим налогоплательщикам по РБ)						11 467		
Заявка на расход денежных средств УХ-00000463 от 20.02.2013 16:26:59		Подготовлен	Проверка			11 467		
Итого					15 123 041	14 486 332	14 474 865	14 474 865

4. Организация постоянно действующего help desk с участием представителей интегратора. После завершения проекта потребность в help desk перестала быть актуальной. Дальнейшие вопросы, связанные с внесением изменений в модуль бюджетирования, решали штатные программисты.

5. Проведение тестового бюджетного цикла для настройки модели бюджетирования, выявления узких мест. Тестирование провели через четыре месяца после начала внедрения. В нем были задействованы все непосредственные участники процедуры бюджетирования. В результате мы внесли ряд корректировок в методологию процесса. Полноценный запуск ERP-системы состоялся через семь месяцев после начала работ.

Главным отличием бюджетирования «вчера» от «сегодня» было то, что детально описанных операционных бюджетов ЦФО раньше не существовало. БДДС мы делали в разрезе служб и сводили к агрегированному бюджету предприятия. БДР формировали с акцентом на понимание затрат, для чего рассчитывалась себестоимость каждой единицы продукции и затем агрегировались расходы, формировалось понимание по структуре себестоимости. Изменения процедуры при формировании операционных бюджетов ЦФО позволили декомпозировать бюджеты при планировании и фактировании не только до единицы продукции, но и до уровня ЦФО. Расскажу, как именно этого удалось добиться.

Формирование операционных бюджетов ЦФО

Операционные бюджеты формируются в 24 ЦФО на всех предприятиях группы. При этом, как правило, между ЦФО существуют пересечения, и конечные бюджеты представляют собой матричную структуру. Например, бюджет плана закупок позволяет получить агрегированные данные по потребности одного вида материалов для нескольких ЦФО, а значит, добиться позиции крупного потребителя и более выгодных ценовых условий.

Ниже приведены выборочные операционные бюджеты, демонстрирующие принцип их формирования, а также их влияние и взаимоувязку с финансовыми бюджетами. Приведенные бюджеты являются одними из ключевых в компании.

1. Бюджет «План продаж». Все заявки, поступающие от покупателей, регистрируют менеджеры отдела сбыта (ЦФО «Сбыт») управляющей компании в модуле планирования «1С: УПП», сводят в единый реестр заявок потребителей с указанием контрагента, сроков и объемов отгрузки продукции. План продаж для месячных бюджетов формируется с использованием аналитик «Компания», «Номенклатура» и «Контрагенты» (рис. 2), а годовые и квартальные бюджеты — по аналитикам «Компания» и «Номенклатурные группы».

рисунок 2. План продаж для месячных бюджетов

План-факт анализ продаж		
Период: Февраль 2013 г.		
Группировки строк: Контрагент;		
Показатели: Количество план; Цена план с НДС;		
Отбор: Номенклатура В группе "ЕДИНЫЙ КЛАССИФИКАТОР ТОВАРНОЙ ПРОДУКЦИИ" И Контрагент :		
Подразделение Номенклатура	Количество план	Цена план с НДС
	4 377,00	3 519,50
	6 024,00	177 162,38
	8 619,00	5 797,56
	7 543,00	652,77
	4 095,00	609,69
ЦСП 10*1200*3600		
ЦСП 10*1200*3600 (90%)		
ЦСП 12*1200*3600	3 078,00	682,65
ЦСП 16*1200*3600	205,00	909,00
ЦСП 20*1200*3600	165,00	1 062,50
Транзит		
	7 009,00	2 604,12
Итого	33 572,00	24 411,65

Поскольку рынок реализации нашей продукции специфичен, план продаж формируется частично на основании фиктивных заявок (плановые оценки по продажам), не привязанных к какому-либо контрагенту, либо на основании дополнительных плановых заданий по продажам, сформированным руководством холдинга для коммерческой службы. Для таких заявок обязательны дополнительные комментарии: оценка рынка, фактический объем продаж за предыдущие три-шесть месяцев, а также за аналогичный период прошлого года.

2. Бюджет «План производства». ЦФО «Сбыт», используя оперативную информацию об остатках готовой продукции на складах, готовит проект «Плана производства» (рис. 3). Для этого используются аналитики «Компания» и «Номенклатура» (модуль планирования «1С: УПП»). Проекты этих документов передаются производственным предприятиям холдинга.

Соотношение планов продаж и производства		
Период: Февраль 2013 г.		
Группировки строк: Подразделение; Номенклатура;		
Показатели: Количество производства; Объем производства, м3;		
Отбор: Номенклатура В группе из списка "ЕДИНЫЙ КЛАССИФИКАТОР ТОВА..."		
Подразделение	Количество производства	Объем производства, м3
Номенклатура		
	6 539	7 497,096
	8 209	9 643,438
	7 984	5 681,989
Итого	22 732	22 822,523

Затем финансово-экономические службы заводов на основании сформированных данных о рецептуре изделий, включенных ЦФО «Сбыт» в план производства, формируют операционные бюджеты «План производства», включая в него все необходимые позиции номенклатуры (включая полуфабрикаты собственного производства). ЦФО «Производственная служба» корректирует и проверяет план производства, оценивая достаточность ресурсов, далее формирует календарный план-график производства на следующий месяц.

Согласованный план производства вносится в модуль планирования «1С: УПП». При необходимости в операционные бюджеты «План производства» и «План продаж» делаются корректировки. Отмечу, процедура корректировки «Плана производства» аналогична процедуре его первоначального формирования. Таким образом, предприятия всегда располагают утвержденным планом производства, который может быть скорректирован и передан подразделениям.

3. Бюджет «План закупок». На основании сформированного производственного плана, утвержденных норм расхода сырья и вспомогательных материалов финансово-экономическая служба каждого предприятия совместно с отделом материально-технического снабжения (ОМТС) определяет плановую потребность в них. Далее.

- **ЦФО «ОМТС» формирует проект операционного бюджета «План закупок»** (по аналитике «Номенклатура») на основании текущих данных об остатках материалов, проверяя и консолидируя планы закупок.
- **ОМТС всех компаний, входящих в холдинг, консолидируют заявки на комплектацию материально-технических ресурсов (МТР) и формируют «План закупок прочих МТР».**
- **ЦФО «ОМТС» вводит консолидированный план закупок в ИТ-систему**, после чего сводный план закупок доступен производственным компаниям. На основании сводного плана ЦФО «ОМТС» готовит проекты спецификаций — приложений к договорам на поставку МТР между управляющей и производственными компаниями.

4. Бюджет «План потребления энергоносителей». Составляется на основе данных в постатейной аналитике и аналитике по внутренним и внешним потребителям о прогнозных объемах потребления и тарифах (входящих) на все виды энергоносителей (приобретаемых у сторонних организаций и производимых собственными силами). Бюджет справочно дополняется аналогичной информацией о двух предыдущих бюджетных периодах и аналогичных периодах прошлого года.

5. Бюджет «План ремонтов». В основу этого бюджета входит детальное описание необходимого перечня работ с приложением документов, подтверждающих дефектование, описание состава работ и оценочной стоимости.

Формирование финансовых бюджетов

Каждый ЦФО формирует БДР и БДДС, основываясь на данных операционных бюджетов, иных

оценках выручки, затрат и движения денежных средств, заключенных и планируемых к заключению договоров, сформированных целевых показателей, данных об остатках кредиторской и дебиторской задолженности. Затем финансово-экономическая служба каждого из предприятий, входящих в группу, формирует БДР и БДДС предприятий. Далее финансово-экономическая служба управляющей компании составляет консолидированный бюджет, взаимоувязывая между собой бюджеты предприятий, входящих в группу, при необходимости корректирует их. Затем согласовывает с руководителями и исполнителями ЦФО операционные и финансовые бюджеты и передает их на предварительное рассмотрение бюджетного комитета. В течение одного дня бюджетный комитет (в его состав входят генеральный, финансовый, коммерческий, технический директора, главный экономист, руководитель финансового отдела) принимает окончательное решение. Далее формируются сводные БДР и БДДС.

1. Формирование проекта сводного БДР. На основании информации, предоставленной ОМТС, финансово-экономическая служба каждого производственного предприятия делает следующее:

- актуализирует цены на покупные МТР (основное сырье и материалы, вспомогательные материалы) в модуле планирования «1С: УПП»;
- формирует проект БДР «Основное производство» (основы бюджета прямых производственных затрат), руководствуясь технологическими картами и спецификациями на изготовление продукции;
- делает маршрутизацию иных прямых затрат в БДР «Основное производство»;
- собирает иные прямые расходы, сформированные прочими ЦФО, — операция выполняется автоматизированно с помощью настроенных правил сбора плановых статей модуля финансового планирования «1С: УПП»;
- делает плановое распределение общепроизводственных расходов и расходов вспомогательных производств — на основании плановых оценок по базам распределения общепроизводственных затрат и затрат ЦФО вспомогательных производственных подразделений указанные затраты распределяют и соотносят их на аналитики плановой калькуляции себестоимости продукции.

Далее финансово-экономическая служба управляющей компании формирует сводный бюджет общехозяйственных расходов, распределяет общехозяйственные затраты, а ФЭС каждого предприятия выполняет плановую калькуляцию себестоимости выпускаемой продукции.

На основании бизнес-плана, сформированных и согласованных заявок на отгрузку и оценок по прямым продажам экономисты и менеджеры служб продаж каждого производственного предприятия формируют операционный бюджет «План продаж» по виртуальному ЦФО «Сбыт». Под виртуальным ЦФО понимаются те покупатели, которых сложно спрогнозировать, например розничные клиенты. Обычно оценка объема продаж этим покупателям составляется ретроспективно.

На завершающем этапе формирования проекта сводного БДР финансово-экономическая служба управляющей компании проводит управленческую аллокацию общехозяйственных, коммерческих затрат, при которой распределяются прочие, еще не аллоцированные затраты; производит оценку цен реализации продукции на основании сформированной расходной части БДР, рассчитывая ее равной расчетной плановой оценке полной себестоимости.

2. Формирование сводного БДР. Он состоит из двух операций — актуализации цен на покупные товары и консолидации сводного БДР.

3. Формирование проекта сводного БДДС. Финансово-экономическая служба формирует сводный БДДС путем агрегирования в «1С» статей бюджетов всех участников процесса по ранее настроенному механизму.

4. Рассмотрение и корректировка сводных БДДС и БДР. После формирования проектов сводных бюджетов все производственные предприятия передают их в таблицах Excel (с полным комплектом бюджетов ЦФО, операционных бюджетов и прочими материалами) в финансово-экономическую службу управляющей компании. ФЭС проверяет, анализирует и сопоставляет бюджеты с бюджетами предприятий (при наличии внутригрупповой реализации продукции), при необходимости инициирует внесение корректировок.

5. Проекты сводных бюджетов предоставляются на рассмотрение бюджетному комитету, заседания которого проходят ежемесячно. По решению бюджетного комитета в бюджетах может корректироваться структура, объемы финансирования, сбалансированность и соответствие целевым показателям деятельности предприятия. Корректировки протоколируются специалистами финансово-экономической службы управляющей компании и доводятся до составителей бюджетов.

6. Согласование и утверждение бюджетов. Сводные БДР и БДДС согласовываются и утверждаются генеральным директором управляющей компании, после чего становятся обязательными к исполнению.

На основании фактических данных оперативного и бухгалтерского учета сотрудники ФЭС производственных предприятий вводят информацию об исполнении бюджетов в ИТ-систему. Один-два раза в год ФЭС управляющей компании анализирует исполнение БДР и БДДС, формирует комплексный отчет и передает его на рассмотрение генеральному директору. В отчете, а это документ на нескольких страницах, приводится информация по основным отклонениям в разрезе бюджетов.

Подведение итогов

Сейчас в нашем холдинге отлаженный процесс формирования плановых БДДС и БДР, проводится расчет полной плановой и фактической себестоимости. Бюджетный цикл (скользящий процесс на ежемесячной основе) включает бюджеты всех шести производственных предприятий и управляющей компании. Структура бюджетов разрабатывается на нескольких уровнях:

- консолидированные финансовые бюджеты центра консолидации;
- сводные финансовые бюджеты отдельных компаний холдинга;
- финансовые бюджеты ЦФО в составе сводных бюджетов компаний холдинга;
- операционные бюджеты ЦФО в составе финансовых бюджетов ЦФО.

Хочу отметить, что главное условие для организации быстрой и точной консолидации бюджетов, прежде всего, заинтересованность менеджмента управляющей компании в оперативном получении информации. Используя людские, временные и финансовые ресурсы на организацию эффективного и действующего бизнес-процесса, можно добиться результата, способного повысить ценность бизнеса всей холдинговой структуры.