

Впровадження комплексної системи бюджетування: практичні аспекти

**Бридун Євгеній Володимирович
кандидат економічних наук, доцент
начальник фінансово-економічного управління
ЗАТ “Страхова компанія “Еталон”**

Зміст доповіді

- ✓ *Необхідність впровадження комплексної системи бюджетування в розподілених компаніях;*
- ✓ *Основні етапи розробки системи бюджетування в страхових компаніях;*
- ✓ *Розробка фінансової моделі страхової компанії;*
- ✓ *Вибір комплексної системи автоматизації бюджетного процесу.*

ЕТАЛОН



СТРАХОВА
КОМПАНІЯ

Страхова компанія “Еталон”, як об’єкт фінансового управління

- ✓ *має більш ніж десятирічний досвід роботи на страховому ринку України*
- ✓ *має розгалужену мережу представництв в усіх регіонах України*
- ✓ *пропонує більше ніж 50 страхових продуктів за усіма видами страхування*
- ✓ *є членом Ліги страхових організацій України*
- ✓ *є повним членом Моторного (транспортного) страхового бюро України*



Фінансові показники Компанії

станом на 30.09.2006 р.

| | |
|---|-----------------|
| • Статутний фонд | 180,0 млн. грн. |
| • Активи компанії | 237,2 млн. грн. |
| • Страхові резерви | 39,3 млн. грн. |
| • Страхові платежі | 52,8 млн. грн. |
| • Страхові виплати | 29,2 млн. грн. |
| • Кількість укладених договорів страхування | 429 163 од. |
| в тому числі: | |
| – фізичних осіб | 413 616 од. |
| – юридичних осіб | 15 547 од. |

ЕТАЛОН



СТРАХОВА
КОМПАНІЯ

Регіональна мережа Компанії

представлена 26 регіональними управліннями Компанії в усіх областях України



Система бюджетування - основний інструмент управління Компанією



Необхідність впровадження системи бюджетування для розподіленої Компанії

- Досягнення стратегічних цілей компанії
- Можливість контролю фінансово-економічних показників за структурними підрозділами та напрямками бізнесу, виконання інсайдерських завдань
- Забезпечення прозорості управління в цілому
- Ефективна системи мотивації персоналу за досягнення планових показників
- Можливість моделювання різних варіантів бюджету (за різних початкових умов і різних варіантів операційних планів)
- Можливість застосування збалансованого підходу до бюджетування: «зверху-вниз» та «знизу-вгору»
- Планування та можливість оцінки ефективності діяльності компанії, зокрема: за страховими продуктами, за видами страхування, за структурними підрозділами, за каналами продажу та ін.
- Моніторинг запроваджуваних інвестиційних проектів
- Можливість коректування бюджетів і прогнозування майбутніх доходів
- Аналіз основних фінансово-економічних показників

Етапи розробки бюджетування в Страховій компанії “Еталон”

Планування

- Побудова фінансової структури Компанії
- Розробка нормативно-методичної документації з питань бюджетування (нормативів витрат на ведення справи, положення про бюджетування, положення про бюджетний комітет тощо)
- Побудова фінансової моделі страхової компанії
- Підготовка довідників для бюджетної моделі

Організація

- Розробка алгоритму організації бюджетного процесу в Компанії
- Організація роботи Бюджетного Комітету

Облік

- Розробка та удосконалення механізмів поточного бюджетування відповідно до впроваджуваного бюджетного процесу (план-фактне відображення, відповідно до наявних облікових систем)

Етапи розробки бюджетування в Страховій компанії “Еталон”

Контроль

- Розробка алгоритму та механізму контролю за фінансовими ресурсами компанії
- Тестування розробленої фінансової моделі Компанії

Аналіз

- Розробка та удосконалення форм управлінської звітності відповідно до бюджетного процесу
- Розробка системи стимулювання персоналу за виконання бюджетних показників

Інше

- Навчання відповідальних виконавців за бюджетний процес

Приклад побудови фінансової структури

Etalon2007 - Microsoft Internet Explorer

Файл Правка Вид Избранное Сервис Справка Прагма

Назад Вперед Остановить Обновить Избранное Домой Поиск Журнал Почта Печать Правка

Адрес: [Redacted]

Cognos Planning - Contributor

Бридун Є.В. [Инструкции пользователю](#) [О программе](#) [Справка](#)

Добро пожаловать в Cognos Enterprise Planning Series 7
Driving effective performance planning.

Вы оператор:

| Название | Состояние | Владелец | Рецензент | Время последнего изменения |
|---|-------------|-------------|-----------|------------------------------|
| Фінансово-економічне управління | Заблоковано | Бридун Є.В. | | 16:24:53 - 5 декабря 2006 г. |

Инструкции пользователю

Бюджет Страхової Компанії "Еталон"

Готово Интернет

пункт Рабочая ... Microsoft ... ТЗ ТЗ-версія... ТЗ-версія... Etalon20... RU 8:40

Приклад побудови фінансової структури

Etalon2007 - Microsoft Internet Explorer

Файл Правка Вид Избранное Сервис Справка | Pragma

Назад Вперед Остановить Обновить Избранное Домой Поиск Журнал Почта Печать Правка

Адрес: [Redacted]

Cognos Planning - Contributor

Бридун Є.В. [Інструкції користувачу](#) [О програмі](#) [Справка](#)

Добро пожаловать в Cognos Enterprise Planning Series 7
Driving effective performance planning.

Вы оператор:

| Название | Состояние | Владелец | Рецензент | Время последнего изменения |
|---|-------------|-----------------------------|-----------|------------------------------|
| Фінансово-економічне управління | Заблоковано | Бридун Є.В. | | 16:24:53 - 5 декабря 2006 г. |

Інструкції користувачу

Бюджет Страхової Компанії "Еталон"

Готово Интернет

пуск Рабочая ... Microsoft ... ТЗ 2 Micros... ТЗ-версія... Etalon20... RU 8:41

Приклад побудови фінансової структури

The screenshot shows the Cognos Enterprise Planning Series 7 web interface. The browser window is titled 'Etalon2007 - Microsoft Internet Explorer'. The page header includes 'Cognos Planning - Contributor' and the user name 'Бридун Є.В.'. The main content area displays a tree view of the budget structure for 'СК ЕТАЛОН РУС'.

Добро пожаловать в Cognos Enterprise Planning Series 7
Driving effective performance planning.

Вы оператор:

| Название | Состояние | Владелец | Рецензент | Время последнего изменения |
|----------------------|---------------|----------|-----------|----------------------------|
| Финансово-экономичне | Заблокировано | Бридун | | 16:24:53 - 5 декабря |

Инструкции пользователю

Бюджет Страховой Компании "Еталон"

Windows taskbar at the bottom shows the Start button, taskbar with 'Рабочая...', 'Microsoft...', and 'T3', and system tray with 'Интернет' and '8:42'.

Основні нормативні документи

1. Положення про Бюджетування
2. Нормативи витрат на ведення справи
3. Розміри комісійної винагороди встановлені в компанії
4. Положення про Бюджетний комітет та комітет стратегічного планування.

Допоміжна інформація та документація

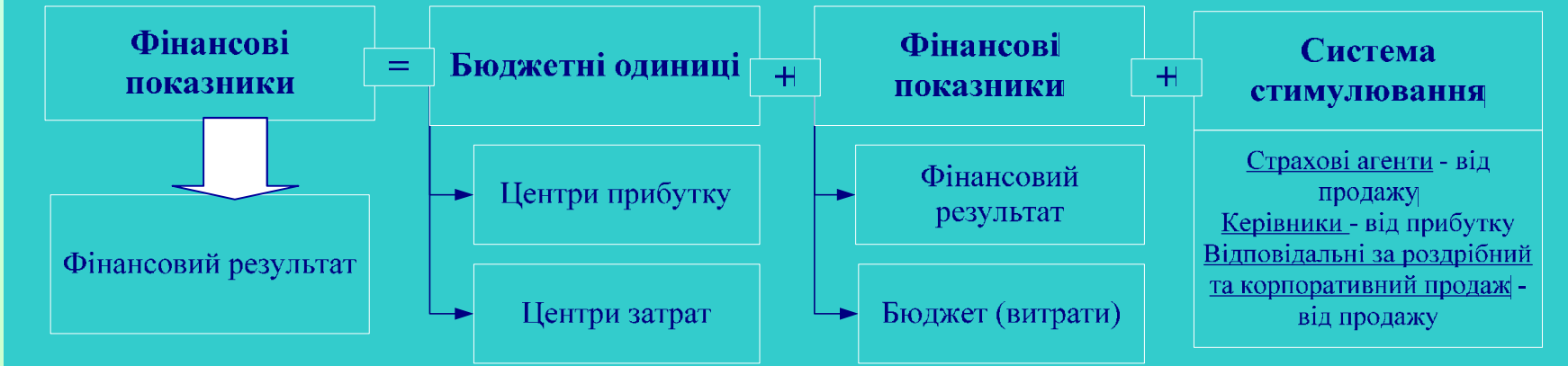
1. Бюджет продажу структурного підрозділу в попередні роки та за поточний рік в розрізі страхових продуктів
2. План розвитку структурного підрозділу на наступний рік (кількість відділень, штатних агентів, прогнозований штатний розпис, капітальні інвестиції тощо)
3. Рекомендований бюджет продажу на наступний рік
4. Методика заповнення бюджетних форм
5. Власне бачення розвитку на наступний рік

Логіка побудови системи бюджетування

1 рівень - Планування



2 рівень - Бюджетування



Положення про бюджетування

Метою Положення є зміцнення фінансової дисципліни та забезпечення централізованого контролю за ефективним використанням фінансових та інших ресурсів компанії

Структура положення

1. Загальні положення
2. Організація та управління бюджетним процесом
3. Система бюджетування
4. Терміни бюджетного процесу
5. Механізм поточного бюджетування грошових потоків
6. Визначення операційного результату
7. Алгоритм та механізм контролю за фінансовими ресурсами компанії
8. Система стимулювання центрів фінансової відповідальності
9. Відповідальність учасників бюджетного процесу

Нормативи витрат на ведення справи

Нормуються наступні статті:

- Телефонні витрати
- Витрати на поштові послуги
- Витрати на кур'єрську доставку
- Матеріальні витрати (канцелярське приладдя, папір та інша бланкова продукція, візитні картки, МШП та господарські витрати)
- Витрати на рекламу (друкована та сувенірна продукція)

Нормативи витрат на ведення справи

Нормуються наступні статті:

- Представницькі витрати
- Витрати на відрядження (в межах України та закордонні відрядження)
- Витрати на пальне
- Витрати на страхування автомобілів
- Витрати на утримання власних автомобілів
- Витрати на утримання оргтехніки
- Витрати на інформаційно-консультаційні послуги

Капітальні інвестиції нормуються наступним чином:

- Комп'ютерна та офісна техніка (комп'ютер, принтер, ксерокс, факс)
- Меблі



Положення про бюджетний комітет

Метою створення є підвищення ефективності роботи Правління Компанії та забезпечення оперативного управління бюджетним процесом, ефективного використанням фінансових та інших ресурсів Компанії “Еталон”, своєчасного прийняття рішень пов’язаних зі складанням, розглядом, затвердженням бюджетів і контролем за їх виконанням.

Розміри комісійної винагороди

Звертаємо увагу:

На комісійну винагороду за фізичними та юридичними особами



Бюджетування - командний процес

Впровадження системи бюджетування – це командна робота

Лідерство

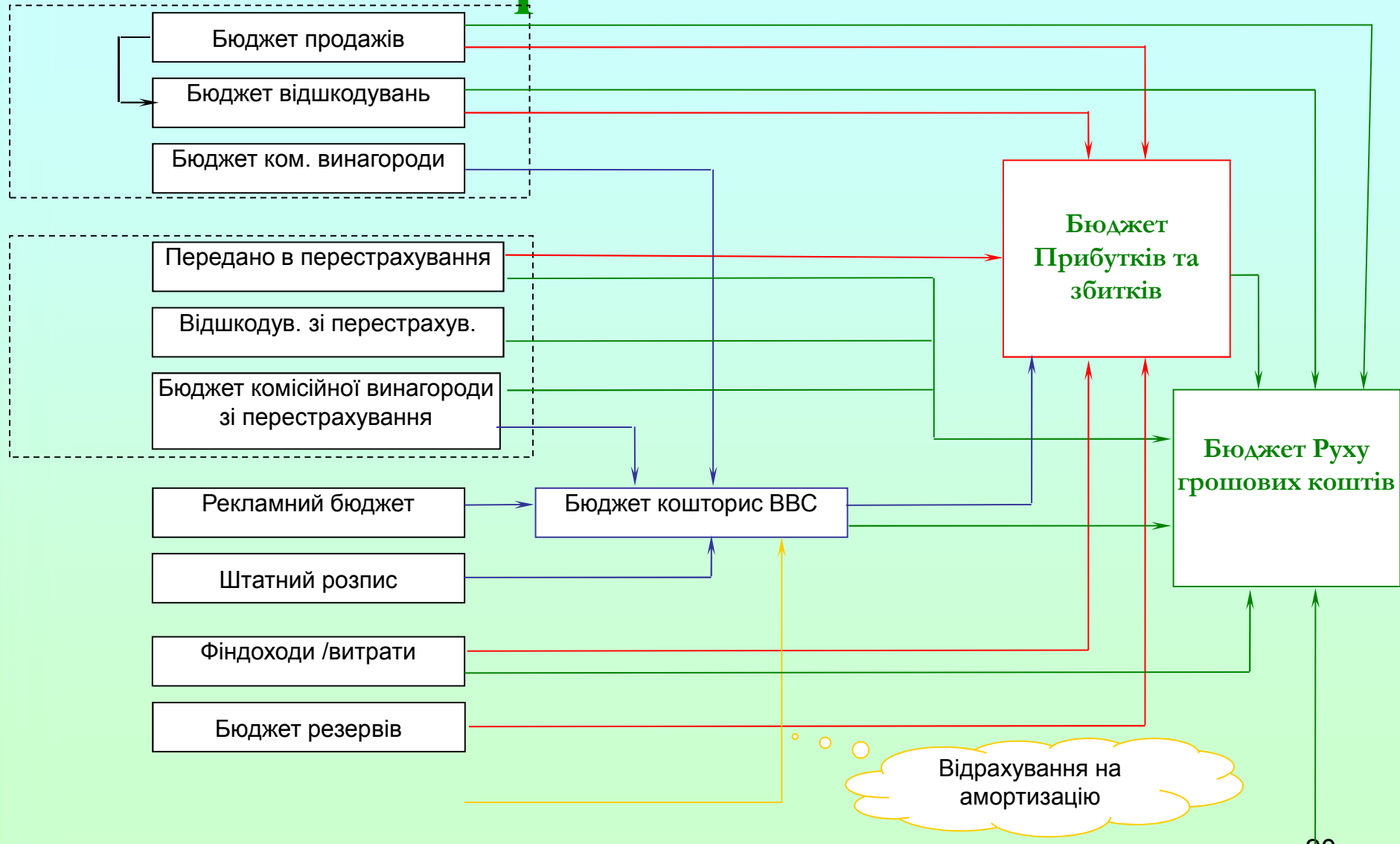
Мотивація

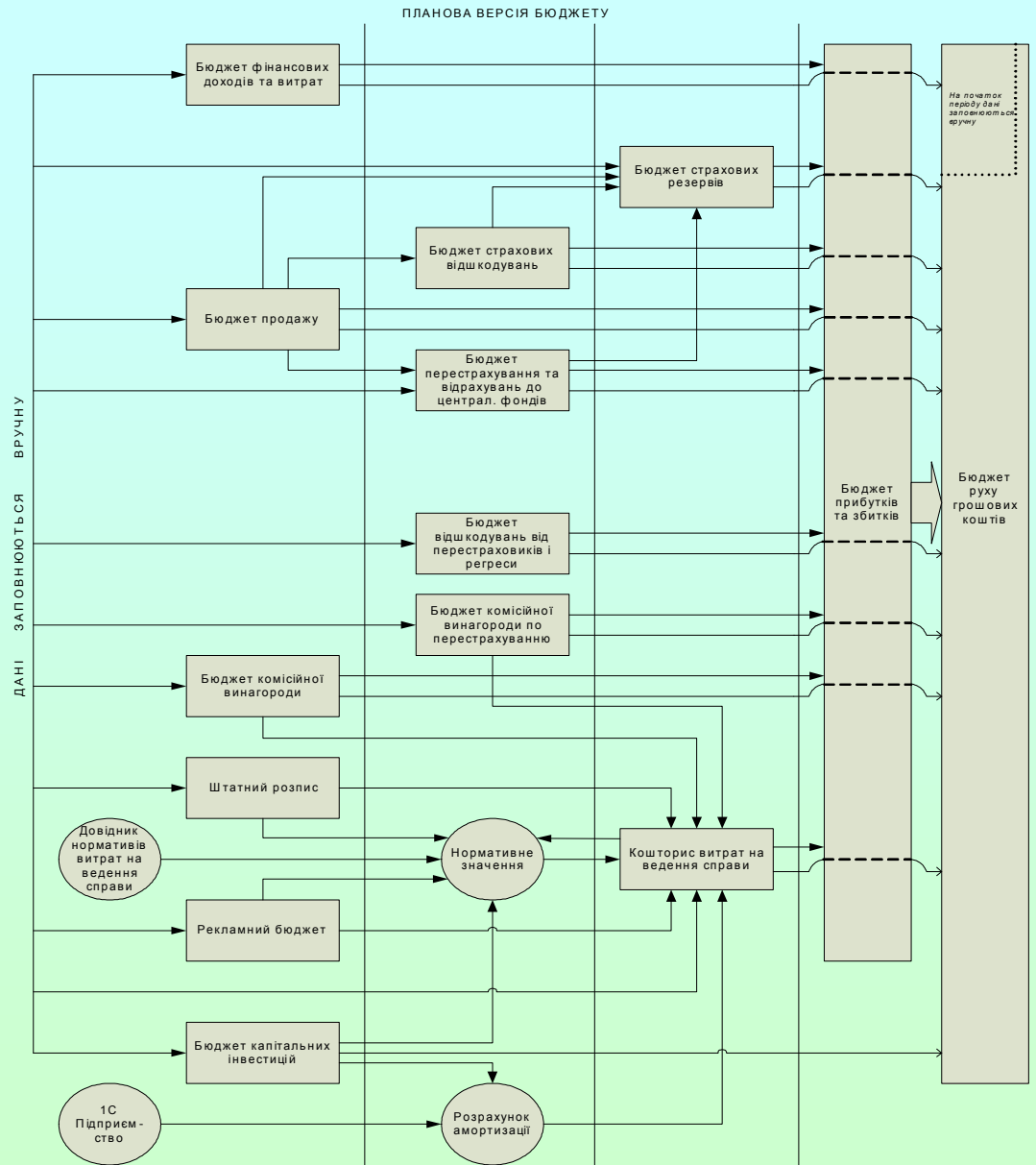
Комунікація

Співробітництво

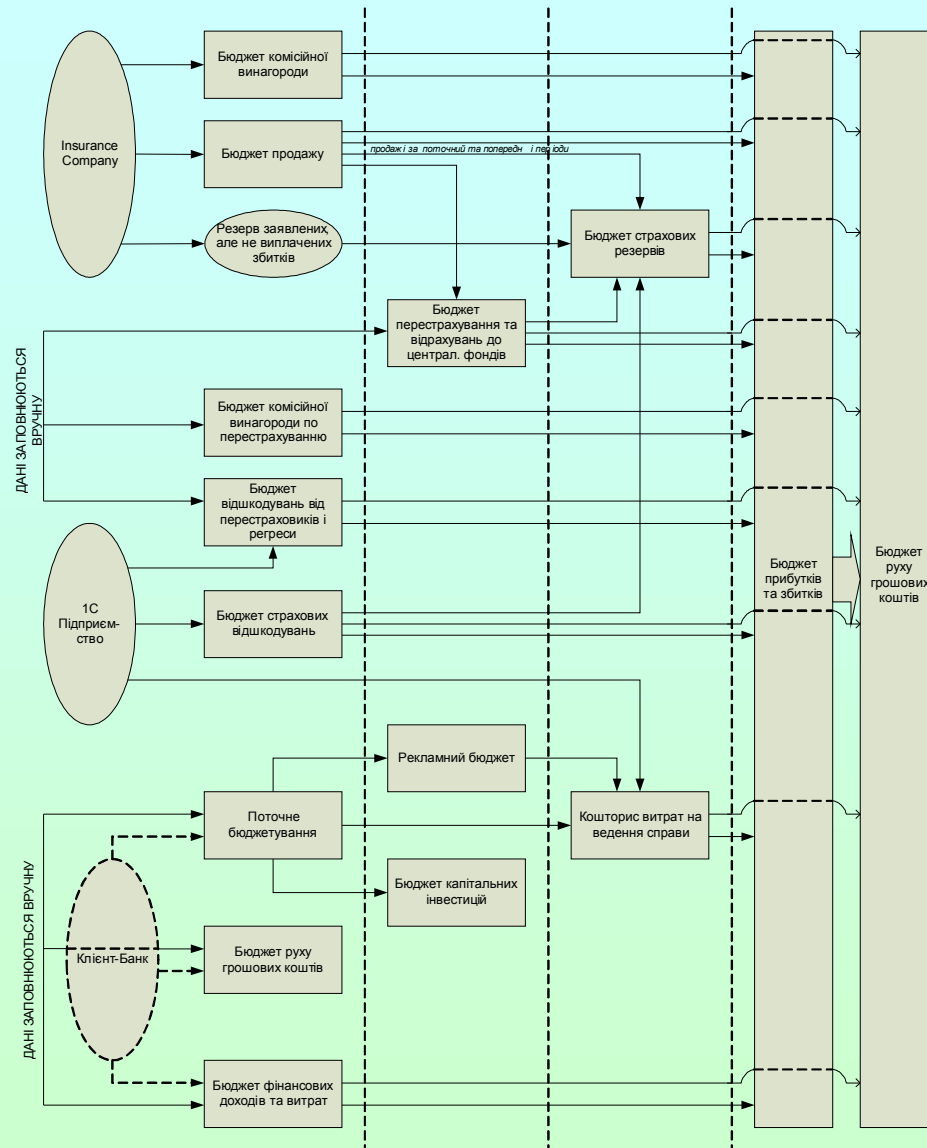
Методи

Схема багатовимірної фінансової моделі страхової компанії





ФАКТИЧНА ВЕРСІЯ БЮДЖЕТУ





2005 р. - рік впровадження повноцінної системи бюджетування

Дозволила змінити методи і технології управління на основі поетапного впровадження фінансового механізму розподілу доходів і витрат за відособленими структурними підрозділами:

- впроваджено персональну відповідальність керівників за виконання бюджетного завдання управління (операційного прибутку);
- налагоджено щомісячне визначення результатів діяльності відособлених структурних підрозділів;
- зорієнтовано відособлені структурні підрозділи на формування диверсифікованого та рентабельного страхового портфеля шляхом встановлення взаємозалежності обсягу надходжень страхових платежів від витрат на ведення справи, рівня страхових виплат, комісійної винагороди тощо;
- централізовано на рівні головного офісу Компанії рух грошових коштів відособлених структурних підрозділів Компанії;
- введено в дію систему стимулювання та мотивації праці, основою якої є взаємозалежність розміру заохочень та премій від фінансових показників відособлених структурних підрозділів.



Основні проблеми до автоматизації бюджетного процесу

- Трудомісткість формування бюджету Компанії
- Неможливість гнучко корегувати бюджетні дані
- Можливі помилки операторів при введенні даних та необхідність постійного вертикальної та горизонтальної перевірки бюджетних форм
- Наявність проміжних баз даних між обліковими системами та кінцевими бюджетними формами
- Залежність керівництва компанії від співробітників

Основні проблеми до автоматизації бюджетного процесу

- Неможливість оперативно сформувавши плановий та фактичний бюджет
- Зростання обсягів інформації та вихідних форм. Постійний розвиток продуктового ряду
- Відсутність часу на аналіз даних та прогнозування розвитку
- Збір даних за допомогою електронної пошти у файлах MS Excel
- Відсутність контролю за введенням та аналізом даних
- При корегуванні бюджету збільшення обсягів інформації
- **Централізації інформації та повноважень**
- **Позбавлення догми: фінансист - “Царь і бог” та фінансист завжди в опозиції до співробітників Компанії**



Підготовчий етап автоматизації бюджетного процесу

1. Вибір рішення для автоматизації бюджетного процесу або програмного продукту

Підстава для вибору - оптимальне співвідношення ціна-якість, спеціалізація програми, можливість роботи через Web-інтерфейс з можливістю віддаленого доступу до централізованої бази даних з регіональних підрозділів та експертна оцінка спеціалістів компанії

2. Вибір партнера для автоматизації системи бюджетування

Підставою для вибору є досвід аналогічних впроваджень систем в інших компаніях, в тому числі у фінансовому секторі, приналежність до великих компаній з впровадження інформаційних технологій, наявність ліцензійних умов та супроводження програмного продукту, наявність консалтингових послуг

Результати проекту з автоматизації системи бюджетування

- Реалізація єдиних правил фінансового планування для структурних підрозділів
- Забезпечення автоматизації процесу збору планових та фактичних даних в межах процесу бюджетування.
- Скорочення трудовитрати на консолідацію планових та фактичних даних в рамках бюджетного процесу ЗАТ “СК “Еталон”.
- Забезпечення цілісності даних при розрахунку вихідних форм бюджетного процесу
- Підвищення якості інформації та скорочення часових витрат на підготовку та формування звітів
- Можливість проведення більш детального аналізу бюджетних даних, підвищення прозорості бюджетного процесу

Дякую за увагу!

