

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего профессионального образования
«Кузбасский государственный технический университет
имени Т. Ф. Горбачева»

Н. Д. Вагина

ВНУТРИФИРМЕННОЕ БЮДЖЕТИРОВАНИЕ

Учебное пособие

Рекомендовано учебно-методической комиссией направления
подготовки бакалавров 080100.62 «Экономика»
в качестве электронного учебного пособия

Кемерово 2013

Рецензенты:

Шевелева О. Б. – доцент кафедры финансов и кредита.

Кучерова Е. В. – доцент, председатель учебно-методической комиссии по направлению 080100.62 «Экономика».

Вагина Нина Дмитриевна. Внутрифирменное бюджетирование: учебное пособие [Электронный ресурс] : для студентов направления 080100.62 «Экономика», профили «Финансы и кредит», «Экономика организаций и предприятий», и специальности 080101.65 «Экономическая безопасность», всех форм обучения / Н. Д. Вагина. – Электрон. дан. – Кемерово : КузГТУ, 2013. – 1 электрон. опт. диск (CD-ROM); зв. ; цв. ; 12 см. – систем. требования : PentiumIV ; ОЗУ 8 Мб ; Windows 95 ; (CD-ROM-дисковод); мышь. – загл. с экрана.

Настоящее учебное пособие составлено в соответствии с рабочей программой для студентов по направлению 080100.62 «Экономика», профили «Финансы и кредит», «Экономика организаций и предприятий», и специальности 080101.65 «Экономическая безопасность» по дисциплине «Внутрифирменное бюджетирование».

В учебном пособии содержатся и систематизированы необходимые для изучения дисциплины «Внутрифирменное бюджетирование» материалы.

©КузГТУ

© Вагина Н. Д., 2013

ОГЛАВЛЕНИЕ

ГЛАВА I. ВВЕДЕНИЕ В «БЮДЖЕТИРОВАНИЕ», ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ	5
1.1 Понятие бюджетирования, его цели, задачи, функции и принципы.....	5
1.2 Инфраструктура бюджетного процесса.....	8
1.3 Бюджетный период и бюджетный цикл	9
1.4 Понятие «бюджет», виды бюджетов, структура сводного бюджета предприятия.....	10
Практические задания к главе I.....	12
ГЛАВА II. ОСОБЕННОСТИ БЮДЖЕТНОГО ПРОЦЕССА В ПРОМЫШЛЕННОСТИ	13
2.1. Финансовый и инвестиционный циклы в промышленности и отраслевые особенности бюджетного процесса.....	13
2.2 Финансовая структура предприятия.....	15
Практические задания к главе II.....	17
Глава III. СИСТЕМА БЮДЖЕТОВ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	18
3.1 Классификация бюджетов и методы их разработки.....	18
3.2 Иерархическая структура сводного бюджета промышленного предприятия.....	21
3.3 Выбор продолжительности бюджетного периода.....	24
Практические задания к главе III.....	28
ГЛАВА IV. ТИПОВОЙ АЛГОРИТМ СОСТАВЛЕНИЯ СВОДНОГО БЮДЖЕТА ПРЕДПРИЯТИЯ.....	29
4.1 Последовательность и методы составления сводного бюджета.....	29
4.2 Планово-аналитические инструменты.....	32
4.3 Участники бюджетного процесса.....	35
4.4 Обратные связи в бюджетировании.....	37
Практические задания к главе IV.....	37
ГЛАВА V. ФИНАНСОВАЯ МОДЕЛЬ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ	39
5.1 Варианты бюджетных моделей холдинга	39
5.2 Разработка операционных бюджетов.....	41
5.3 Разработка финансовых бюджетов.....	70
Практические задания к главе V.....	89
ГЛАВА VI. АДМИНИСТРИРОВАНИЕ ПРОЦЕССА БЮДЖЕТИРОВАНИЯ..	91
6.1 Организация бюджетирования на предприятии.....	91
6.2 Участники процесса бюджетирования.....	92
6.3 Определение бюджетного регламента.....	93
Практические задания к главе VI.....	96
ГЛАВА VII. КОНТРОЛЬ (МОНИТОРИНГ) ИСПОЛНЕНИЯ СВОДНОГО БЮДЖЕТА.....	97
7.1 Понятие системы контроля (мониторинга) исполнения бюджета...97	
7.2 Центры ответственности как объекты (первичные элементы) системы внутреннего контроля.....	98

7.3	Контроль исполнения бюджета службами аппарата управления.	102
7.4	Контроль исполнения бюджета структурными подразделениями.	109
	Практические задания к главе VII.	110
ГЛАВА VIII. АНАЛИЗ ИСПОЛНЕНИЯ СВОДНОГО БЮДЖЕТА (ПЛАН-ФАКТ АНАЛИЗ).		111
8.1	Формы отчетности для анализа исполнения бюджета.	111
8.2	Общее изучение результатов исполнения бюджета.	111
8.3	Анализ отклонений и корректировка бюджета.	115
	Практические задания к главе VIII.	117
ГЛАВА IX. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В БЮДЖЕТИРОВАНИИ.		119
9.1	Критерии выбора политики предприятия в сфере информационных технологий.	119
9.2	Порядок действий по автоматизации бюджетирования.	120
	Практические задания к главе IX.	122
	Библиографический список.	122

ГЛАВА I. ВВЕДЕНИЕ В «БЮДЖЕТИРОВАНИЕ». ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ

1.1 Понятие бюджетирования, его цели, задачи, функции и принципы

В настоящее время всем известно, что помимо «государственного бюджетирования» существует и «корпоративное бюджетирование». Что же это такое? Определений данного понятия встречается достаточно **много**, но, чтобы избежать разногласий, обратимся к глоссарию управленческого учета, разработанному экспертами по заказу Минэкономразвития России. Итак, **бюджетирование** (планирование, budgeting) — *это процесс планирования движения ресурсов по предприятию на заданный будущий период и (или) проект.*

На практике чаще применяются такие определения:

Бюджетирование – *система управления* (технология управления или управленческая технология) финансами компании посредством составления финансовых планов (бюджетов) по подразделениям компании (Центрам Финансовой Ответственности), контроля их исполнения и принятия своевременных корректирующих решений.

Бюджетирование – это процесс планирования будущей деятельности предприятия, результаты которого оформляются *системой бюджетов*. *(Разработка бюджетов придает количественную определенность выбранным перспективам существования фирмы) – формируются выходные формы бюджетирования.*

Бюджетирование – процесс составления и принятия бюджетов и последующий контроль за их исполнением.

Бюджетирование является **составной частью** финансового планирования, т. е. процесса определения будущих действий по формированию и использованию финансовых ресурсов.

Согласно западным управленческим теориям все плановые процедуры носят название «бюджетирование». В теории управления предприятием в России под бюджетированием понимается краткосрочное (оперативное) планирование.

Обычно создание бюджетов осуществляется в рамках оперативного планирования. Исходя из стратегических задач фирмы, бюджеты решают задачи распределения экономических ресурсов, находящихся в распоряжении организации.

Цели (задачи) бюджетирования исходят из целей деятельности организации. *Любая организация начинает планирование своей деятельности с выбора целей, определяющих содержание деятельности и задачи, решение которых способствует достижению целей. В зависимости от характера и масштаба деятельности организации возможно установление **общих, главных и частных целей.***

Ключевая цель бюджетирования – обеспечение производственно-коммерческого процесса необходимыми как по объему, так и по структуре финансовыми ресурсами.

Для достижения этой главной цели должны быть решены основные **задачи** бюджетирования:

- установление объектов бюджетирования; (**Объектом бюджетирования является БИЗНЕС** – вид или сфера хозяйственной деятельности).
- разработка системы бюджетов – операционных и финансовых;
- расчет соответствующих показателей бюджетов;
- вычисление необходимого объема денежных ресурсов, обеспечивающих финансовую устойчивость, платежеспособность и ликвидность баланса предприятия;
- расчет величины внутреннего и внешнего финансирования, выявление резервов их дополнительного привлечения;
- прогноз доходов, расходов и капитала предприятия.

Для полного осмысления бюджетирования необходимо перечислить **функции**, которые оно выполняет:

- 1) аналитическую:
 - переосмысление бизнес-идеи;
 - коррекция стратегии;
 - постановка дополнительных целей;
 - анализ операционных альтернатив;
- 2) финансового планирования: вынуждает планировать и тем самым обдумывать будущее;
- 3) финансового учета: вынуждает учитывать и обдумывать совершенные действия в прошлом и тем самым помогает принимать правильные решения в будущем;
- 4) финансового контроля:
 - позволяет сравнивать поставленные задачи и полученные результаты;
 - выявляет слабые и сильные стороны;
- 5) мотивационную:
 - осмысленное принятие плана;
 - ясность постановки целей;
 - наказание за срыв;
 - поощрение за выполнение и перевыполнение;
- 6) координационную: координация функциональных блоков оперативного планирования;
- 7) коммуникационную:
 - согласование планов подразделений компании (ЦФО);
 - нахождение компромиссов;
 - закрепление ответственности исполнителей.

Система бюджетирования – это организационно-экономический комплекс, представленный рядом специальных **атрибутов**, введенных в систему управления предприятием. Наиболее важными из них являются:

1) применение особых носителей управленческой информации – бюджетов; (*Дадим одно определение – **Бюджет** – это количественный план в денежном выражении, подготовленный и принятый до определенного периода, обычно показывающий планируемую величину дохода, которая должна быть достигнута, расходы, которые должны быть понижены в течение этого периода, и капитал, который необходимо привлечь для достижения поставленной цели. – Американский Институт дипломированных бухгалтеров по управленческому учету*)

2) присвоение структурным подразделениям статуса бизнес-единиц (центров финансовой ответственности – ЦФО);

3) высокий уровень децентрализации управления предприятием.

Основная идея, реализуемая системой бюджетирования: сочетание *централизованного* стратегического управления на уровне предприятия и *децентрализации* оперативного управления на уровне его подразделений (ЦФО). **Бюджетирование (как система управления) включает в себя следующие процессы:**

- Бюджетное планирование (непосредственно разработку бюджетов);
- Управленческий учет;
- Бюджетный контроль (план-факт анализ, анализ по отклонениям, мониторинг исполнения Бюджета и т.д.).

Основными элементами системы бюджетирования предприятия являются:

- доходы;
- расходы;
- финансовый результат (дефицит или профицит);
- бюджетная классификация (экономическая группировка доходов и расходов бюджета по однородным признакам);
- принципы построения бюджетной системы.

Какие же преимущества получит компания от системы бюджетирования?

Ее внедрение позволит руководству

- планировать финансово-хозяйственную деятельность с расчетом на достижение определенного финансового результата, т. е. четко определить цели и установить поддающиеся измерению контрольные показатели деятельности.

- кроме того, появится возможность направить деятельность всех подразделений на достижение целевого финансового результата, выделив сферы ответственности и распределив функции финансового управления между руководителями подразделений.

- улучшатся информационный обмен и взаимодействие структурных подразделений между собой.

- бюджетирование поможет оптимизировать финансовые потоки,

заранее определив критические периоды в деятельности компании и необходимость внешнего финансирования.

- с помощью бюджетирования можно обнаруживать "узкие" места в управлении и вовремя принимать необходимые управленческие решения.

- эта технология направлена на использование анализа отклонений "план — факт" для корректировки деятельности. Чтобы рассмотреть все возможные варианты развития событий, возможно проведение сценарного анализа "что будет, если?".

Таким образом, система бюджетирования, являясь инструментом внутрифирменного финансового планирования и контроля, существенно повышает эффективность управления финансами предприятий за счет предупреждения нерационального использования финансовых ресурсов как на стадии планирования, так и на стадии контроля за их использованием.

1.2 Инфраструктура бюджетного процесса.

Для внедрения в практику предприятий системы бюджетирования необходим ряд обязательных условий, без которых эта система попросту не сможет работать.

Во-первых, предприятие должно располагать соответствующей методологической и методической базой разработки, контроля и анализа исполнения сводного бюджета, а работники управленческих служб должны быть достаточно квалифицированными, чтобы уметь применять эту методологию на практике. Методическая и методологическая база составления, контроля и анализа исполнения сводного бюджета составляет **аналитический блок** (или компонент) бюджетного процесса.

Во-вторых, для того чтобы разрабатывать бюджет, контролировать и анализировать его исполнение нужна соответствующая **количественная информация о деятельности предприятия, достаточная для того, чтобы представить его реальное финансовое состояние, движение товарно-материальных и финансовых потоков, основные хозяйственные операции**. Следовательно, на предприятии должна существовать система управленческого учета, регистрирующая факты хозяйственной деятельности, необходимые для обеспечения процесса составления, контроля и анализа сводного бюджета. Система управленческого учета на предприятии составляет основу **учетного блока** (компонента) бюджетного процесса.

В-третьих, бюджетный процесс не происходит в «безвоздушном пространстве» – он всегда реализуется через соответствующую организационную структуру и систему управления, существующие на предприятии.

Понятие организационной структуры включает в себя:

- количество и функции служб аппарата управления, в чьи обязанности входит разработка, контроль и анализ бюджета предприятия;

- совокупность структурных подразделений, являющихся объектами бюджетирования, то есть теми центрами ответственности, которым назначается бюджетный план и которые ответственны за его исполнение.

Система управления бюджетированием – это регламент взаимодействия служб аппарата управления и структурных подразделений, закрепляющий в соответствующих внутренних нормативных актах и инструкциях обязанности каждого подразделения на каждой стадии бюджетного процесса. Так как бюджетный процесс является непрерывным и повторяющимся (регулярным), точно также регулярно, в соответствующие сроки в аппарат управления из структурных подразделений должна поступать учетная информация, необходимая для его обеспечения.

С другой стороны, структурные подразделения должны своевременно получать из аппарата управления бюджетное задание и коррективы, вносимые в него в течение бюджетного периода. Следовательно, важнейшей составляющей регламента бюджетного процесса является **внутренний документооборот** – совокупность регулярных, закреплённых в соответствующих внутренних актах и инструкциях, информационных потоков подразделений предприятия в процессе разработки, контроля и анализа исполнения сводного бюджета.

Организационная структура и система управления составляют **организационный блок** (компонент) бюджетного процесса.

В-четвертых, на средних и крупных предприятиях процесс разработки, контроля и анализа исполнения бюджета предполагает регистрацию и обработку больших массивов информации, что затруднительно сделать вручную. В бюджетном процессе уровень оперативности и качества учетно-аналитической работы существенно повышается, а количество ошибок сокращается при использовании программно-технических средств (компьютерной базы и программного обеспечения). Программно-технические средства, используемые структурами предприятия, задействованными в бюджетном процессе, составляют **программно-технический блок** (компонент) системы бюджетирования.

Все четыре компонента бюджетного процесса тесно связаны между собой и составляют инфраструктуру системы бюджетирования на предприятии.

1.3. Бюджетный период и бюджетный цикл

Бюджет предприятия, как и бюджет государства, всегда разрабатывается на определенный период времени, который называется **бюджетным периодом**. Для стратегического бюджета – это от 3 до 10 лет, для операционного – 1 год. Предприятие может одновременно разрабатывать несколько бюджетов, различающихся по продолжительности бюджетного периода. Бюджетный период зависит от многих факторов, но главный из них **сезонность**. Правильный выбор бюджетного периода – это одна из предпосылок эффективности системы бюджетирования.

Бюджетирование распространяется не только на тот период, к кото-

рому относится план. Разработка плана должна начинаться еще до начала бюджетного периода, а процедуры контроля должны завершаться после него. Эти составляющие формируют **бюджетный цикл**, который включает в себя следующие составляющие:

1. Постановка целей на бюджетный период.
2. Сбор информации для разработки проекта бюджета.
3. Анализ и обобщение собранной информации, формирование проекта бюджета.
4. Оценка проекта бюджета и при необходимости его корректировка.
5. Утверждение бюджета.
6. Исполнение бюджета и текущая корректировка его показателей.
7. Текущий и итоговый анализ отклонений.
8. Предоставление отчета о выполнении бюджета и анализ достижения целей предприятия за отчетный период.
9. Выработка рекомендаций для корректировки бюджета текущего периода и создания будущих бюджетов.

Названные этапы объединяются в три основные фазы: -планирования, реализации и завершения.

Бюджетный цикл длится гораздо дольше, чем бюджетный период, поскольку начинается до его начала, а заканчивается уже после завершения его, когда длится фаза реализации следующего цикла.

Технология бюджетирования во времени – это непрерывный трехтактный цикл, где планирование на следующий период производится на основе план-факт анализа исполнения бюджета отчетного периода. Таким образом, **бюджетный цикл** – это период времени от начала составления сводного бюджета, до завершения 3-й стадии – план-факт анализа исполнения бюджета. Главным условием обеспечения непрерывности бюджетного процесса является правильная методология проведения «сквозного» план-факт анализа исполнения бюджета, на базе которого формируются цифры бюджетных показателей следующего периода, т.е. план-факт анализ – это одновременно и отправная и завершающая стадия бюджетного цикла.

1.4 Понятие «бюджет», виды бюджетов, структура сводного бюджета предприятия

Одно определение бюджета предприятия вы уже знаете, их достаточно много: это и план, смета, роспись и т.д.

Однако, самое емкое дает Кирилл Викторович Шиборщ (автор книги «Бюджетирование деятельности промышленных предприятий»):

Бюджет – это количественное выражение **централизованно устанавливаемых показателей** плана предприятия на определенный период по:

- использованию капитальных, товарно-материальных, финансовых ре-

сурсов;

- привлечению источников финансирования текущей и инвестиционной деятельности;

- доходам и расходам;

- движению денежных средств;

- инвестициям (капитальным и финансовым вложениям).

Термины и понятия, связанные с бюджетированием – бюджет, план, смета в отечественной экономической литературе трактуются по-разному, от чего теряется иногда смысл этого процесса.

Так, понятие **Бюджет** часто отождествляется с **планом** хозяйственной деятельности, процесс управленческого планирования – с **бюджетированием**; **бизнес-план** – со **сводным бюджетом**, а **сметы** производственных затрат, управленческие и коммерческие расходы – с **бюджетами**. Но вы знаете, что – практически **план** по своему содержанию – это программа действий с указанием целей, содержания, объектов, методов, последовательности и сроков выполнения.

Бизнес-план – комплексный план развития организации.

Смета – документированный план денежных средств для финансирования расходов организации (смета затрат на производство, смета строительных работ и т.п.)

А бюджет – финансовый план в стоимостном выражении, документ обеспечивающий увязку расходов организации с имеющимися или возможными доходами.

Зарубежные экономисты не делают лингвистических различий между рассматриваемыми понятиями. Основное различие между сметой и бюджетом они видят в том, что смета – это документ (расчет), содержащий информацию для планирования и анализа затрат на уровне **ПРОИЗВОДСТВА**, а бюджет – на уровне **ФИНАНСОВ** предприятия.

Специалисты по постановке внутрифирменного бюджетирования предлагают принятую во всем мире предпринимательскую технологию, характеризующую этот процесс: ***Бюджетирование – с одной стороны, это процесс составления финансовых планов и смет; с другой, – управленческая технология, предназначенная для выработки и повышения финансовой обоснованности принимаемых управленческих решений.***

Определяющими характеристиками бюджета являются:

1. Формализация (количественное выражение)

2. Централизация (бюджетные показатели всегда устанавливаются центральным органом(аппаратом управления) и обязательны к исполнению структурными подразделениями (ЦФО)

3. «Сквозной» характер бюджетирования (системность) означает, что в бюджетном процессе совокупность бюджетов отдельных ЦФО в обязательном порядке формирует сводный бюджет компании в целом. То есть, в конечном итоге, объектом бюджетирования служит бизнес предприятия как единое целое, а бюджетные показатели подразделений и отдельных сегмен-

тов хозяйственной деятельности устанавливаются, исходя из критерия максимизации конечных финансовых результатов предприятия в целом, а не повышения эффективности данного отдельного сегмента.

Практические задания к главе I.

1. Что такое «бюджетирование»?
2. Бюджет и план. Бюджетный цикл и бюджетный период..
3. Инфраструктура бюджетного процесса.
4. Как правильно формировать бюджет – «сверху» или «снизу»?
5. Что представляет собой сводный (генеральный) бюджет предприятия?
6. Какие задачи решаются с помощью бюджетирования?

ГЛАВА II. ОСОБЕННОСТИ БЮДЖЕТНОГО ПРОЦЕССА В ПРОМЫШЛЕННОСТИ

2.1. Финансовый и инвестиционный циклы в промышленности и отраслевые особенности бюджетного процесса

По сравнению с другими отраслями экономики, кругооборот оборотного капитала (финансовый цикл) и основного капитала (инвестиционный цикл) в промышленности имеет свои особенности, которые определяют основы бюджетирования деятельности промышленной компании. Финансовый и инвестиционный циклы промышленного предприятия в упрощенной форме показаны на рисунке 2.1.

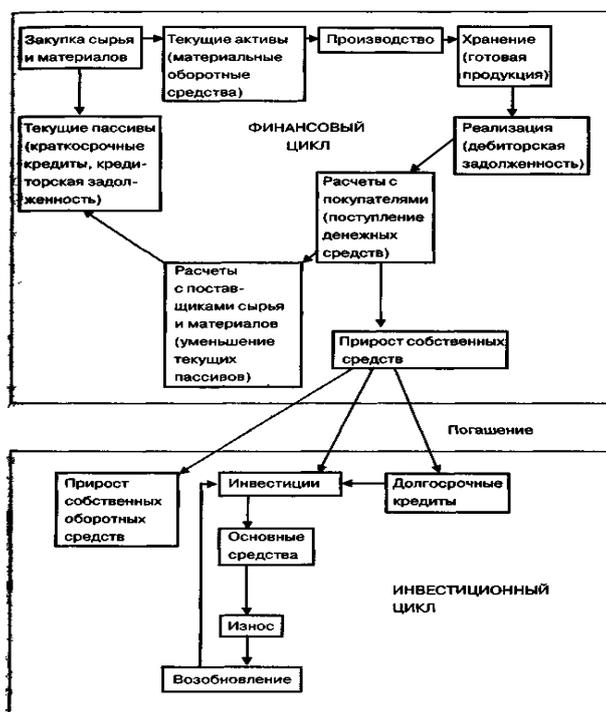


Рис. 2.1 – Финансовый и инвестиционный циклы в промышленности

Основной особенностью финансового цикла (кругооборота оборотного капитала) в промышленности является наличие стадии производства (трансформации материальных ресурсов в готовую продукцию). Это обуславливает усложненную по сравнению с другими отраслями экономики систему планирования затрат для промышленной компании. Так, в банковской сфере и торговле большая часть *добавленной стоимости* — это операционные издержки, которые определяются общими условиями поддержания бизнеса (наличие офисного помещения, персонала и пр.). При этом основная задача компаний этих отраслей состоит в том, чтобы разница «исходящих» и «входящих» стоимостных потоков, то есть *маржа* (будь то разница покупной и продажной стоимости товаров в торговле либо разница привлечения и размещения финансовых ресурсов в банковской сфере) покрывала операционные издержки. Оптимизация же операционных издержек, в общих чертах, сводится к тому,

чтобы с минимумом затраченных ресурсов исполнить свою роль посредника, перераспределяющего «входящие» товарные или финансовые потоки.

В промышленности все гораздо сложнее. Здесь на производственной стадии происходит качественное изменение «входящих» потоков, то есть величина «исходящих» потоков определяется не только рыночной (внешней), но и внутренней (производственной) политикой предприятия. Связь между стоимостью и структурой закупок материальных ресурсов и поступлениями от реализации готовой продукции в промышленности гораздо сложнее, нежели между процентом по кредитованию и процентом по депозитам вкладчиков в финансовой сфере. Притом, что финансовый цикл промышленного предприятия включает в себя и стадию снабжения, и стадию реализации, именно производственный учет и планирование определяют специфику и усложненность бюджетного процесса в промышленности по сравнению с другими отраслями.

Финансовые средства банка и, в меньшей степени, товары для перепродажи торговых организаций, являются ликвидными средствами и достаточно легко поддаются «переливу». Если вдруг изменилась ситуация на финансовом рынке, банк может относительно безболезненно «перекинуть» средства из краткосрочных коммерческих кредитов на фондовый рынок. Промышленное же предприятие, которое вложило средства в производство конкретного вида продукции, попадет в гораздо более затруднительное положение.

Наличие производственной стадии определяет специфику не только финансового, но и инвестиционного цикла (цикла возобновления основного капитала). В отличие от других отраслей, где инвестиционный цикл в достаточной степени обезличен (то есть основные средства в своей массе относятся к общим условиям поддержания бизнеса и достаточно стандартны для всех организаций отрасли), в промышленности большая часть инвестиций относится к выпуску отдельных видов продукции, то есть предельно индивидуализирована. Здесь существует тесная связь не просто между прибыльностью бизнеса в целом и окупаемостью инвестиций, но и между прибыльностью конкретных видов продукции и окупаемостью конкретных инвестиций в производство данных видов продукции.

Применительно к процессу управления отраслевые особенности промышленного предприятия отражаются в том, что здесь появляется такой сложный сегмент бюджетного процесса, как *производственный учет и планирование*, охватывающий стадию преобразования (трансформации) «входящих» ресурсов в «исходящие» товарные потоки. Наличие производственного учета и планирования определяет сравнительно большую сложность, как методологическую, так и практическую, системы бюджетирования в промышленности по сравнению с другими сферами экономики и многообразие применяемых учетных систем в зависимости от технологических особенностей производственного процесса для предприятий различных отраслей промышленности.

Так если торговая компания просто по определению использует поза-

казный метод учета, то в промышленности в рамках одной компании могут одновременно присутствовать два и более методов ведения учета. Например, в вертикально интегрированной нефтяной компании одновременно ведется учет добычи сырой нефти по процессным (простым) способом, при переработке в нефтепродукты используется поперечный метод учета, а при сбыте нефтепродуктов — позаказный метод учета.

Таким образом, наличие стадии производства и, как следствие, производственного учета и планирования является той основополагающей особенностью, которая определяет всю технологию бюджетного процесса на промышленном предприятии.

2.2 Финансовая структура предприятия

Организацию бюджетирования надо начинать с создания финансовой структуры – центров финансовой ответственности (ЦФО).

Для построения бюджетов структурных подразделений компании необходимо проанализировать организационную структуру компании. От нее зависит не только порядок консолидации бюджетов подразделений, но и финансовая структура, которая может совпадать или не совпадать с организационной структурой.

Порядок анализа организационной структуры компании можно разбить на этапы. Сначала надо составить перечень бизнесов (видов хозяйственной деятельности, основных видов реализуемой продукции, работ и услуг), провести анализ правового статуса структурных подразделений и проверить степень обособленности в их деятельности. Затем нужно посмотреть распределение бизнесов по структурным подразделениям, определить те, которые не занимают бизнесом (не имеют источника дохода). Очень важно распределение доходов, расходов и затрат по структурным подразделениям и определение регулируемых и нерегулируемых затрат. Последним шагом является выявление структурных подразделений, способных отвечать за движение денежных средств.

Финансовая структура делит организацию не по звеньям, выполняющим какие-либо функции, а по центрам финансовой ответственности. Это позволяет четко отслеживать потоки денежных средств и контролировать источники возникновения доходов и расходов. Такая детализация учета позволяет максимально объективно диагностировать состояние компании.

ЦФО бывают трех видов.

1. Центры прибыли (профит-центры) – подразделения, зарабатывающие прибыль. Руководители профит-центров индивидуально договариваются с руководством организации о процентном распределении результатов деятельности. Предусматривается разделение как дохода, так и убытков. Данная система стимулирует активность профит-центров и вместе с тем заставляет уделять большое внимание страхованию рисков, поскольку убыток будет покрываться центром из собственного бюджета.

2. **Центры инвестиций (венчур-центры)** – подразделения, которые внедряют новые виды бизнеса, не достигшие самоокупаемости. Компания финансирует их из собственного бюджета.

3. **Центры затрат (затратные центры)** – расходные подразделения организации, обслуживающие венчурные и профит-центры. Затратные центры формируются исходя из потребностей двух других видов центров, а финансируются за счет отнесенных на профит-центры расходов.

Иногда выделяют и четвертый вид ЦФО – **центр доходов**. Под ним понимается центр ответственности, руководство которого отчитывается только за получение доходов, т. е. имеет возможность оказывать воздействие на цены и объем деятельности.

Структура центров ответственности предусматривает их разделение по уровням управления (центр ответственности первого уровня, второго и т. д.) в зависимости от их подчиненности, целей и задач планирования и контроля. Для ЦФО каждого уровня решается вопрос о необходимости составления бюджетов. Например, может быть принято решение о создании бюджетов ЦФО первого и второго уровней. Тогда расходы ЦФО третьего уровня будут входить отдельной строкой в бюджеты ЦФО более высоких уровней.

Для получения комплексной оценки деятельности центров ответственности вводятся контрольные показатели производственно-хозяйственной деятельности (BalancedScorecard). Эффективность работы центров ответственности определяется сравнением плановых и фактических значений этих показателей. На основе сравнения данных по контрольным показателям руководитель центра ответственности оперативно принимает меры для достижения их значений, повышения эффективности деятельности центра ответственности. Финансовая структура компании оформляется Положением о финансовой структуре.

Когда проведена децентрализация управления, менеджеры получают право без согласования с руководством оперативно принимать решения по определенным вопросам, на определенную денежную сумму. Происходит распределение ответственности между менеджерами по планированию, контролю затрат и результатов деятельности подразделений.

К достоинствам децентрализации управления можно отнести то, что для принятия решений у менеджера подразделения больше информации о местных условиях и он может принимать решения более оперативно. Деятельность менеджеров подразделений становится более мотивированной, так как они отвечают за результат.

Наделение менеджеров ответственностью способствует развитию управленческих навыков. Высшее руководство, освободившись от необходимости ежедневно решать частные вопросы, может сосредоточиться на стратегических задачах управления.

Но наряду с неоспоримыми достоинствами у децентрализации управления есть и недостатки. К основным из них можно отнести принятие менеджером подразделения некомпетентных решений, которые могут быть вызваны несо-

гласованностью целей всего предприятия и отдельного подразделения и недостатком информации, по которой менеджеры подразделений могут определить влияние своей деятельности на другие подразделения. Достаточно часто имеет место невнимание к деятельности других подразделений.

Эти проблемы можно решить с помощью внедрения сбалансированной системы показателей (BalancedScorecard).

Таким образом, чтобы провести децентрализацию управления, необходимо сформировать центры финансовой ответственности и распределить их по уровням в зависимости от подчинения. Для оценки деятельности ЦФО надо определить основные показатели их деятельности. Для контроля вводится персонализация учетных документов. Чтобы планировать деятельность, менеджеры ЦФО составляют бюджеты и представляют отчетность по фактическим затратам и результатам в разрезе бюджетов. Очень важным является определение персональной ответственности менеджеров за бюджетные показатели и принятие решений по своему ЦФО.

Практические задания к главе II.

1. Назовите основные особенности финансового и инвестиционного циклов в промышленности.
2. Что определяет всю технологию бюджетного процесса на промышленном предприятии?
3. Дайте определение финансовой структуры предприятия?
4. Назовите основные этапы организации финансовой структуры.

ГЛАВА III. СИСТЕМА БЮДЖЕТОВ ПРЕДПРИЯТИЯ

3.1 Классификация бюджетов и методы их разработки

По формам можно выделить следующие группы бюджетов:

- финансовые (основные, главные) бюджеты: бюджет доходов и расходов, бюджет движения денежных средств, прогнозный баланс;
- операционные бюджеты: бюджет продаж, бюджет производства, бюджет затрат на основные материалы, бюджет затрат труда, бюджет накладных расходов производства, бюджет коммерческих, бюджет управленческих расходов и др.;
- вспомогательные бюджеты: инвестиционный бюджет, налоговый бюджет, кредитный план и др.

Финансовые бюджеты являются конечными документами, разрабатываемыми при бюджетном планировании. Они являются обязательными для предприятия.

Назначение операционных бюджетов — увязка натуральных показателей планирования со стоимостными; определение наиболее важных пропорций, ограничений и допущений, которые следует учитывать при составлении основных бюджетов. Операционные и вспомогательные бюджеты составляются для разработки финансовых бюджетов. Их состав является произвольным,

формируется исходя из целесообразности их разработки и определяется руководством предприятия.

Наиболее общая классификация видов бюджетов предприятия по основным классификационным признакам приведена в табл.3.1.

Таблица 3.1 – Общая классификация видов бюджетов

Классификационный признак	Вид бюджета
По сферам деятельности предприятия	Бюджет по операционной деятельности
	Бюджет по инвестиционной деятельности
	Бюджет по финансовой деятельности
По видам затрат	Бюджет текущих затрат
	Бюджет капитальных затрат
По широте номенклатуры	Функциональный бюджет

затрат	Комплексный бюджет
	Фиксированный бюджет
По методам разработки	Гибкий бюджет
	Ежедневный, понедельный, месячный, квартальный, годовой
По периоду составления	Оперативный бюджет
	Текущий бюджет
	Перспективный бюджет
По непрерывности планирования	Самостоятельный бюджет
	Непрерывный (скользящий) бюджет
По степени содержания информации	Укрупненный бюджет
	Детализированный бюджет

Бюджет по операционной деятельности детализирует в рамках соответствующего временного периода содержание показателей, отражаемых в текущем плане доходов и расходов по операционной деятельности

Бюджет по инвестиционной деятельности направлен на соответствующую детализацию показателей текущего плана доходов и расходов по этой деятельности.

Бюджет по финансовой деятельности призван соответствующим образом детализировать показатели текущего плана поступления и расходования денежных средств.

Бюджет текущих затрат состоит из двух разделов: текущих расходов, представляющих собой издержки производства (обращения) по рассматриваемому виду операционной деятельности, и доходов от текущей хозяйственной деятельности, сформированных в основном за счет реализации продукции (товаров, услуг).

Бюджет капитальных затрат представляет собой форму доведения до конкретных исполнителей результатов текущего плана капитальных вложе-

ний, разрабатываемого на основе осуществления нового строительства, реконструкции и модернизации основных фондов, приобретения новых видов оборудования и нематериальных активов и т. д.

Функциональный бюджет разрабатывается по одной (или двум) статьям затрат (например, бюджет оплаты труда персонала).

Комплексный бюджет разрабатывается по широкой номенклатуре затрат (например, бюджет производственного участка, бюджет административно-управленческих расходов и т. п.).

Гибкий бюджет является скорее динамическим, чем статическим. Разрабатывается с учетом возможности изменений, которые будут внесены в него при колебаниях выпуска, реализации и других параметров деятельности, влияющих на уровень доходов и расходов предприятия. В случае гибкого бюджета характер изменения затрат по каждому пункту учитывается путем пересмотра заложенных в бюджет допущений в свете фактически достигнутого уровня деятельности. Гибкий бюджет является эффективным средством для сравнения фактических затрат с предписанными для выбранного уровня активности.

Фиксированный (статичный) бюджет должен оставаться без изменений независимо от объемов выпуска и другого достигнутого уровня деятельности. То есть это бюджет, основанный только на одном уровне активности (для одного объема производства или продаж). Он подходит для предприятий, уровень производства (реализации) которых предсказуем и достаточно стабилен или, наоборот, у которых изменение уровня деятельности в производстве не внесет изменений в затраты или годовой доход. Фиксированный бюджет относительно прост при составлении и не нуждается в пересмотре при изменениях уровня деятельности. Тем не менее даже при составлении бюджета такого типа должна быть возможность при необходимости внести по крайней мере незначительные корректировки.

Оперативный бюджет — это бюджет, прямо связанный с достижением целей предприятия, например план производства, материально-технического снабжения.

Текущий бюджет — краткосрочный бюджет, направленный на планирование текущих целей предприятия.

Перспективный бюджет — бюджет генерального развития бизнеса и долгосрочной структуры предприятия.

Самостоятельный бюджет — изолированный, независимый от других бюджетов.

Непрерывный (скользящий) бюджет — по мере того как заканчивается месяц или квартал, к бюджету добавляется новый.

Укрупненный бюджет — бюджет, в котором основные статьи доходов и расходов указываются в обобщенном виде.

Детализированный бюджет — бюджет, в котором все статьи доходов и расходов расписываются полностью по всем составляющим.

Говоря о методах разработки бюджета можно выделить **метод прироста и метод нулевого базиса**.

Метод прироста является традиционным. При подготовке бюджета часто применяется следующий подход: в основу его составления на предстоящий период закладываются данные о достигнутых ранее уровнях дохода и затрат. Затем эти данные перерабатываются с учетом ожидаемых цен, а также изменений объема или характера предпринимаемой деятельности. Таким образом, бюджеты подготавливаются на базе прироста затрат и доходов от достигнутого уровня деятельности.

Недостаток этого метода в том, что неэффективные решения, «заложенные» на достигнутом уровне, переходят в бюджеты будущих периодов.

Метод нулевого базиса позволяет подготовить бюджет затрат для определенной сферы деятельности при минимальном уровне производства, а затем определить, оформив в решение в виде отдельного документа, затраты и выгоды от дополнительного прироста деятельности.

Суть метода в том, что каждый из видов деятельности, осуществляемый в рамках центра финансовой ответственности или же структурного подразделения, в начале года должен доказать свое право на дальнейшее существование путем обоснования будущей экономической эффективности выделяемых средств. В результате руководство получает информацию, позволяющую лучше определить приоритеты.

При сопоставлении данных методов выявляются как их недостатки, так и преимущества. Составление бюджета по методу прироста имеет то преимущество, что он оказывается относительно простым. С другой стороны, составление бюджета на основе нулевого базиса, хотя и более обоснованно, практически труднее осуществимо. Если применять его ко всем разрабатываемым бюджетам, то процесс потребует больших затрат времени. Выбор того или иного метода разработки, видов и форм бюджетов определяется исходя из специфики деятельности, объемов производства и реализации, целей и задач деятельности предприятия и т. д.

3.2 Иерархическая структура сводного бюджета промышленного предприятия

Сводный бюджет промышленной компании состоит из трех бюджетов *первого уровня* — операционного, инвестиционного и финансового. Часто в отечественной литературе финансовый бюджет определяют еще как «бюджет

движения денежных средств» или «денежный бюджет». Это не совсем корректно, так как целью составления финансового бюджета является не только планирование денежных поступлений и расходов предприятия, но и, шире, всех оборотных средств и краткосрочных обязательств как основных факторов, определяющих текущую платежеспособность компании.

Операционный бюджет фокусируется на моделировании будущих расходов и доходов от *текущих* операций за бюджетный период. Следовательно, объектом рассмотрения операционного бюджета, является финансовый цикл предприятия.

Инвестиционный бюджет рассматривает вопросы обновления и выбытия капитальных активов (основных средств и вложений, долгосрочных финансовых вложений), что составляет основу инвестиционного цикла.

Цель финансового бюджета — планирование баланса денежных поступлений и расходов, а в более широком смысле — баланса оборотных средств и текущих обязательств для поддержания финансовой устойчивости предприятия в течение бюджетного периода.

«Выходными» результатами бюджетного процесса являются плановые формы сводной финансовой отчетности:

- бюджет доходов и расходов (БДР);
- бюджет движения денежных средств (БДДС);
- отчет об инвестициях — «выходная» форма инвестиционного бюджета;
- прогнозный баланс бюджет по балансовому листу (ББЛ) — интегральная «выходная» форма, объединяющая результаты всех трех основных бюджетов, составляющих сводный бюджет предприятия.

Структура сводного бюджета промышленного предприятия показана на рис.3.1.

Операционный бюджет состоит из ряда бюджетов (или подбюджетов) *второго уровня*:

- бюджета продаж;
- бюджета производства;
- бюджета запасов готовой продукции (товарных остатков);
- бюджета постоянных (общехозяйственных и общих коммерческих) расходов;
- бюджета закупок.

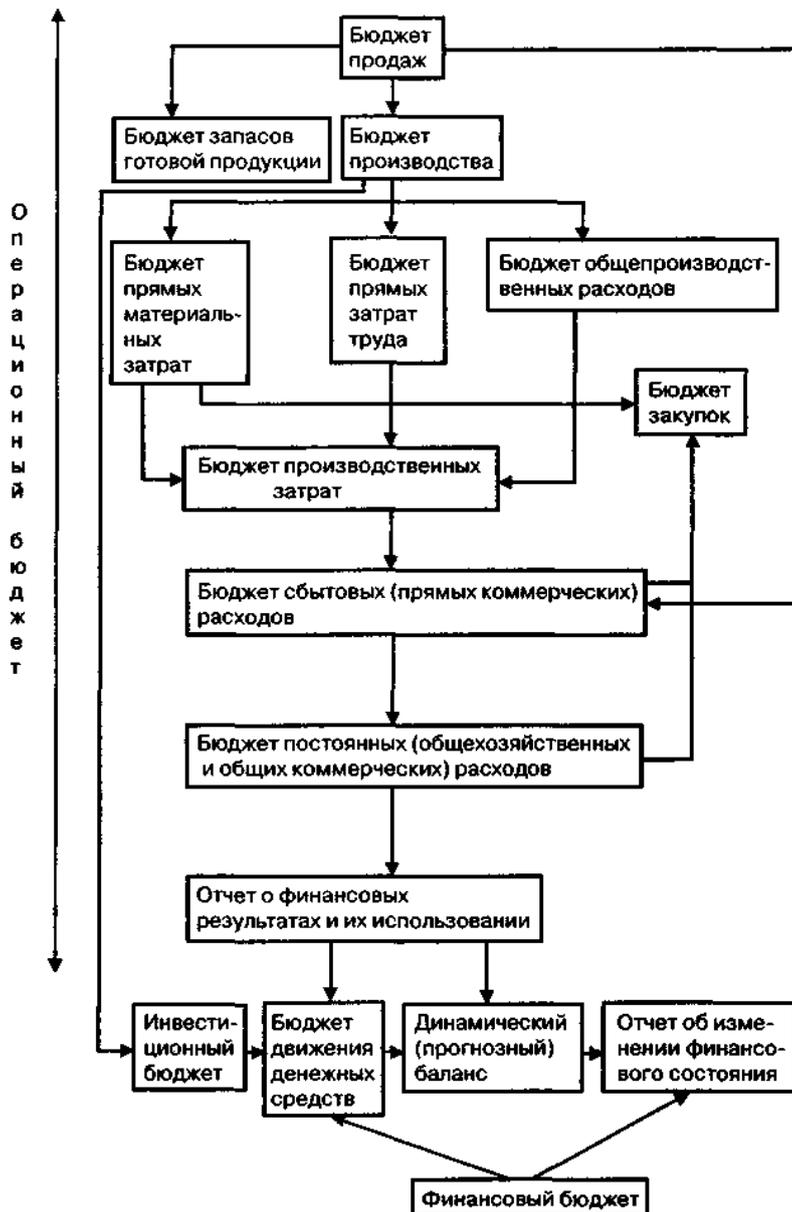


Рисунок 3.1 – Блок-схема составления сводного бюджета промышленного предприятия

В свою очередь, некоторые бюджеты второго уровня складываются из бюджетов третьего уровня, бюджеты третьего уровня могут распадаться на бюджеты четвертого уровня и т.д., в зависимости от масштабов и многообразия хозяйственных операций предприятия. Например, бюджет производственных затрат является бюджетом 3-го уровня и включается в бюджет производства, а бюджет прямых материальных затрат — бюджетом 4-го уровня, входящим в состав бюджета производственных затрат. Таким образом, для сводного бюджета промышленного предприятия характерна многоступенчатая, иерархическая структура (рис.3.2).

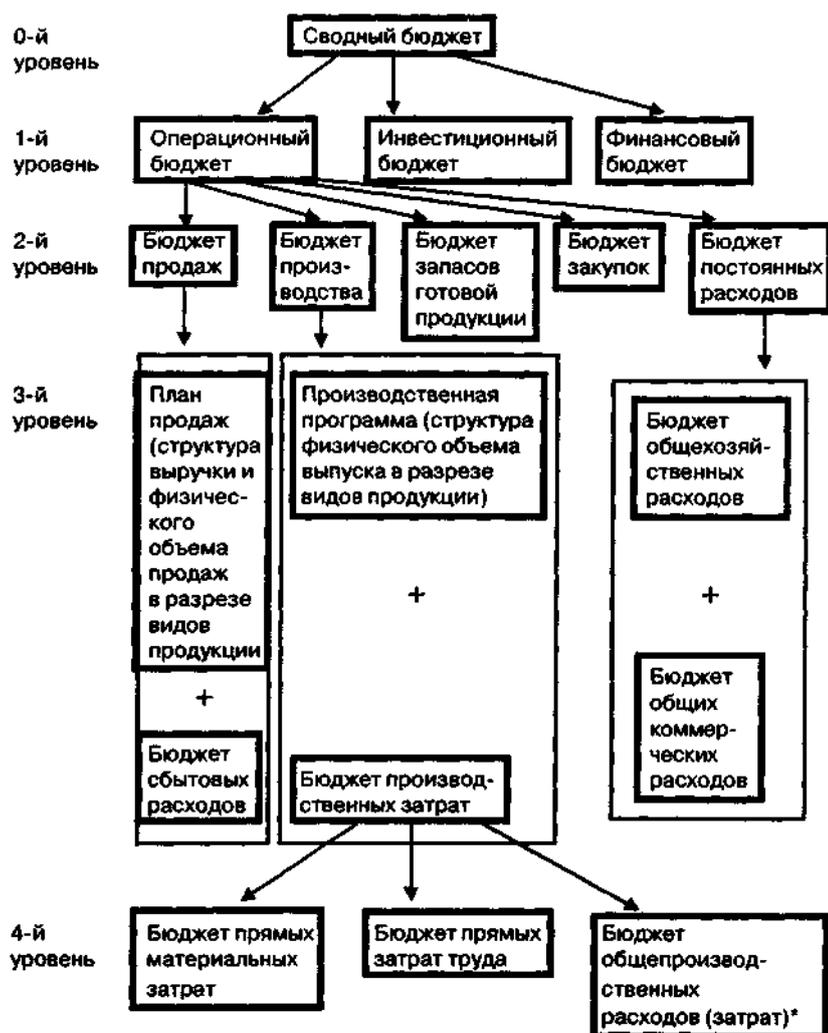


Рисунок 3.2 – Иерархическая структура сводного бюджета промышленного предприятия

Каждый из подбюджетов различных уровней занимает свою, строго определенную «нишу» и играет свою четкую роль в технологии составления сводного бюджета компании.

3.3 Выбор продолжительности бюджетного периода

В процессе управленческого планирования на промышленном предприятии очень важную роль играет установление сроков бюджетного периода. Необходимо понимать, что выбор временного интервала, составляющего бюджетный период, — это вовсе не дело вкуса; продолжительность бюджетного периода достаточно жестко определяется отраслевой и индивидуальной спецификой компании, а также особенностями макроэкономической среды, в которой она функционирует. Обычно ключевым принципом, на основе которого определяется длительность бюджетного периода, является *примат стратегического планирования над оперативным управлением*. Иначе говоря, текущая деятельность компании определяется стратегическими целями ее

развития, а не наоборот.

Данное положение имеет совершенно определенную практическую значимость при выборе сроков бюджетного планирования. Двумя крайностями, которых необходимо избегать, являются:

- ведение плановой (бюджетной) деятельности исключительно для целей текущего управления без разработки стратегических планов развития (так называемых бюджетов развития). В этом случае на предприятии обычно составляются краткосрочные бюджеты сроком на 1-3 месяца. Ограничение бюджетного планирования рамками текущего управления неизбежно приведет к тому, что руководство подразделений будет заинтересовано, в первую очередь, в максимизации текущих показателей деятельности, даже если это идет в ущерб средне- и долгосрочной перспективе развития;

- увлечение составлением долгосрочных программ и бизнес-планов развития, в том числе и бюджетов при отсутствии жесткого краткосрочного бюджетирования. Чем продолжительнее бюджетный период, тем больше бюджет носит индикативный (необязательный) характер. Это объективно вызвано тем, что в долгосрочной перспективе неопределенность изменения макроэкономической конъюнктуры резко возрастает, то есть в исполнении плана все большую роль начинают играть факторы, не зависящие от предприятия и его подразделений.

Таким образом, нарушается принцип «обратной связи» — руководитель подразделения при подведении итогов всегда может сослаться на непредвиденные обстоятельства, возникшие за время бюджетного периода. Бюджет из обязательного плана превращается в набор благих пожеланий.

Из вышесказанного вытекает, что наличие лишь одного (краткосрочного либо долгосрочного) бюджета в компании в большинстве случаев негативно сказывается на эффективности управленческого планирования. Опыт передовых западных компаний свидетельствует о том, что наиболее разумным является применение одновременно двух или даже трех бюджетов, различающихся по своим срокам и целям.

Бюджеты различаются по срокам, функциям, степени обязательности исполнения, возможности корректировки.

А. Краткосрочный бюджет (1-3 месяца). Для российских предприятий наиболее оптимальным сроком краткосрочного (текущего) бюджетирования является 3 месяца (квартал). Это совпадает с периодичностью составления фискальной отчетности (квартальных сводных финансовых отчетов, представляемых в налоговую инспекцию), что в значительной степени облегчает работу бухгалтерии предприятия, являющейся основным «информационным» центром предприятия. Для краткосрочного бюджета характерны:

- обязательность исполнения. Краткосрочный бюджет является *законом* для структурных подразделений предприятия и их руководителей. Неисполнение бюджетных показателей рассматривается как срыв выполнения плана в советские времена. Соответственно, подразделения автоматически лишаются премирования, делаются оргвыводы и пр.;

- отсутствие корректировки. Краткосрочный бюджет корректируется *в исключительных случаях* с санкции высшего руководства предприятия. Корректировка краткосрочного бюджета может быть вызвана только форс-мажорными обстоятельствами (внезапным изменением рыночной конъюнктуры, неожиданным правительственным решением и пр.). Итоги выполнения краткосрочного бюджета подводятся на основе сравнения фактических показателей с плановыми, *установленными в начале бюджетного периода*. Это вызвано тем обстоятельством, что в краткосрочном периоде степень неопределенности макроэкономической конъюнктуры невысока, следовательно процесс выполнения плана зависит, главным образом, от самих структурных подразделений. Следовательно, бюджету необходимо придать максимальную жесткость, что усиливает контрольно-стимулирующую функцию бюджетирования;

- глобальный характер контрольно-стимулирующей функции бюджета. На основании исполнения бюджета премируются или депремируются, аттестуются, повышаются или снижаются в должности и заработной плате весь персонал предприятия вплоть до высшего руководства. Именно показатели исполнения краткосрочного бюджета лежат в основе Положения о материальном стимулировании работников предприятия;

- высокая степень детализации бюджетных показателей. Так, для сбытовых подразделений устанавливается не просто совокупная величина планового объема реализации, но и ее структура по видам продукции, производственные подразделения получают бюджет, разукрупненный по статьям затрат в разрезе отдельных производственных линий, управленческие службы как неотъемлемую часть бюджетного задания обязаны соблюдать жестко установленное штатное расписание, величину командировочных и административных расходов и пр.;

Б. Бюджет развития (1 год). Этот бюджет относится к разряду долгосрочных. Для него характерны:

- обязательность исполнения. В начале года предприятием принимаются краткосрочный бюджет (на квартал) и бюджет развития (на 1 год), и в дальнейшем принятие квартальных бюджетов идет в рамках бюджета развития.

Таким образом в принципе бюджет на IV квартал получается расчетным путем посредством вычитания из плановых показателей бюджета развития суммарных плановых показателей за первые три квартала;

- возможность корректировки. Корректировка показателей бюджета развития является обычным делом притом, что корректировка бюджетных показателей текущего квартала, как правило, не допускается. Это вызвано тем обстоятельством, что за период, равный 1 году, неопределенность макроэкономической конъюнктуры весьма высока и играет важную роль в достижении первоначально намеченных показателей. В этой связи квартальный бюджет на 4-й квартал является *скорректированным* бюджетом развития и суммарных плановых показателей за I-III кварталы;

- выборочный характер контрольно-стимулирующей функции. За до-

стижение и перевыполнение годовых показателей, как правило, премируются руководители структурных подразделений (высший и средний менеджмент), а не рядовые сотрудники подразделений. Это связано с тем, что обычно текучка кадров у рядовых сотрудников гораздо выше, нежели у руководителей. Поэтому рядовой персонал больше заинтересован в краткосрочном вознаграждении за труд, в то время как руководители смотрят на свою перспективу в рамках данного предприятия;

- меньшая степень детализации бюджетных показателей. В бюджете развития, чаще всего, фиксируются лишь интегральные стоимостные величины, например, валовый объем реализации, общая смета затрат подразделения и пр. Поэтому излишняя детализация годовых показателей не только бесполезна в условиях рыночной неопределенности, но и вредна;

- наличие *доходной* составляющей в инвестиционном бюджете (подбюджете 1-го уровня, включаемом в сводный бюджет). Структура сводного бюджета промышленного предприятия является однотипной и не зависит от длительности бюджетного периода. Другое дело, что при составлении инвестиционного бюджета на текущий период (месяц или квартал) планирование освоения средств по долгосрочным инвестиционным программам производится *от достигнутого уровня* (на начало периода) в соответствии с *инвестиционным бюджетом, включенным в бюджет развития*. Иными словами, долгосрочная инвестиционная программа в качестве обособленного объекта планирования (включая параметры совокупных капитальных и текущих затрат, валовых и чистых поступлений, окупаемости и т.д.) фигурирует только в долгосрочном же бюджете развития.

В. Индикативный «скользящий» бюджет (1 год). Это бюджет особого рода. Он принимается в начале года и полностью аналогичен бюджету развития (то есть в начале года принимаются всего два бюджета — бюджет развития на 1 год и краткосрочный бюджет на I квартал). После истечения I квартала к «скользящему» бюджету добавляется еще один квартал (I квартал следующего года), после истечения II квартала — II квартал следующего года и т.д. Этим обеспечивается непрерывное 12-месячное планирование. Данное обстоятельство очень существенно для эффективности управленческого планирования на предприятии. Корректировка бюджета развития и принятие очередного квартального бюджета в течение года происходят одновременно и на основе разработки очередного «скользящего» годового бюджета. Так, подвергая ревизии объемы инвестиций в III квартале бюджета развития, управленцы должны знать ситуацию не только до конца года, но и на год вперед (считая с начала этого квартала), иначе корректировка инвестиционной политики может быть недостаточно обоснованной.

Индикативный «скользящий» бюджет:

- не только не является обязательным, но и по определению никогда не выполняется и служит для сугубо аналитических целей. Контрольно-стимулирующая функция в нем отсутствует;

- детализация бюджетных показателей такая же, как и в бюджете разви-

тия.

Таким образом, сочетание двух долгосрочных сводных бюджетов и одного краткосрочного позволяет проводить управленческую политику, в которой сбалансированы и взаимоувязаны стратегические и текущие цели предприятия. Такой подход целесообразно использовать на крупных промышленных предприятиях, где дополнительные издержки по ведению планово-аналитической работы оправданы в контексте повышения качества принятия управленческих решений.

Для средних по размеру предприятий можно рекомендовать планирование на основе двух бюджетов (краткосрочного квартального бюджета и годового бюджета развития).

Для мелкого же бизнеса, как правило, разумно практиковать лишь текущее планирование с составлением только квартальных бюджетов.

Практические задания к главе III.

1. Назовите основные группы бюджетов.
2. Дайте характеристику существующим методам разработки бюджета.
3. Из каких основных бюджетов состоит сводный бюджет предприятия?
4. Назовите основные «выходные формы» бюджетного процесса.
3. Что влияет на выбор продолжительности бюджетного периода?

ГЛАВА IV. ТИПОВОЙ АЛГОРИТМ СОСТАВЛЕНИЯ СВОДНОГО БЮДЖЕТА ПРЕДПРИЯТИЯ

4.1 Последовательность и методы составления сводного бюджета

Первый шаг в этом направлении – *постановка задачи*. На начальном этапе задача формулируется кратко (см. пример) – какие результаты предполагается получить от внедрения (преобразования) системы бюджетирования и в какие сроки. Позднее, в ходе разработки концепции бюджетирования, она прорабатывается подробнее и конкретизируется.

Далее необходимо найти исполнителей для реализации поставленной задачи, создать рабочую группу. В ее состав, как правило, включают специалистов финансово-экономической службы, IT-службы, а также производственных и коммерческих подразделений. Желательно, чтобы они владели как в теории, так и на практике методикой бюджетного управления, хорошо разбирались в бизнес-процессах компании, принципах организации бухгалтерского учета и, наконец, пользовались уважением среди коллег, умели отстаивать свое мнение. Стоит заранее продумать, как будет распределяться рабочее время членов группы между проектом и выполнением обычных должностных обязанностей. Оптимальный вариант – полное освобождение от текущих задач, иначе не избежать проблем на обоих «фронтах» – как на проекте, так и на основном месте работы.

Следующий шаг – составление плана работ. Этапы проекта могут быть следующие (подробнее на них остановимся в последующих главах):

- изучение текущего состояния компании, выявление проблемных и узких мест;
- создание концепции будущей бюджетной системы;
- разработка методологии и регламентация;
- обучение сотрудников;
- методологическое сопровождение бюджетного процесса.

Необходимо обозначить сроки начала и окончания работ, основные этапы и результаты по каждому из них (см. таблицу 4.1). В среднем на разработку системы бюджетирования собственными силами может потребоваться от одного до шести месяцев (в зависимости от размера компании), не считая времени методологического сопровождения проекта и внедрения автоматизированной системы.

Таблица 4.1 – Этапы проекта по созданию системы бюджетирования

№ п/п	Наименование этапа	Результат	Время выполнения*
1	Инициация процесса разработки системы бюджетирования в компании	Постановка задачи по внедрению (совершенствованию) системы бюджетирования	От одного дня до месяца

Продолжение таблицы 4.1

2	Оценка текущего состояния компании	Аналитическая записка с описанием бизнеса компании, организационно-функциональной структуры, стратегии развития, проблематики, выводов	От недели до месяца
3	Разработка концепции будущей системы бюджетирования	Аналитическая записка (презентация) с описанием целей и задач бюджетной системы, временных рамок, финансовой структуры, состава и взаимосвязи бюджетов	От недели до месяца
4	Разработка методологии бюджетного процесса	Бюджетные формы, методики их формирования, регламент бюджетного процесса	От двух недель до трех месяцев
5	Обучение сотрудников	Проведение обучения сотрудников	От одного дня до двух недель
6	Поддержка бюджетного процесса	Оказание методологической помощи сотрудникам.	От трех месяцев до года
		Внесение изменений в методологические документы бюджетного процесса	

* Зависит от масштабов проекта.

Задачи поставлены, рабочая группа сформирована, план работ утвержден – можно приступать к разработке системы бюджетирования. Но прежде нужно решить один крайне важный вопрос – заручиться поддержкой специалистов компании. Во-первых, потребуется проинформировать всех ключевых сотрудников о старте проекта и призвать их оказывать содействие рабочей группе. Если компания небольшая (до 50 человек), можно не прибегать к формальностям, просто провести небольшое совещание. В более крупной организации лучше выпустить распоряжение или приказ, это придаст дополнительную значимость проекту. Во-вторых, имеет смысл заранее позаботиться о мотивации членов рабочей группы. Не обязательно сразу погружаться в разработку методики премирования, но пообещать премию за своевременное и успешное выполнение работ стоит.

Самое главное:

Управлять внедрением бюджетирования как проектом. Отнеситесь к внедрению системы бюджетирования как к проекту – подготовьте план-график работ, заранее оговорите не только сроки исполнения, но ожидаемые результаты (поэтапно), проводите регулярные совещания. Это поможет рабочей группе спланировать свои действия, а руководству компании даст возможность контролировать процесс внедрения.

Заручиться поддержкой руководства. Удастся ли создать эффективно действующую систему бюджетирования – во многом зависит от заинтере-

сованности руководства в этом проекте. Важно, чтобы генеральный директор или инициатор проекта взял на себя роль лидера рабочей группы, лично участвовал во всех этапах, следил за тем, чтобы проект не отклонялся от намеченного курса, оперативно разрешал возникающие конфликтные ситуации.

Задача первого этапа – изучение текущего состояния компании – состоит в том, чтобы получить полное представление о бизнес-процессах, сильных и слабых сторонах, а также об общей готовности к внедрению системы бюджетирования. В ходе изучения нужно побеседовать с руководством компании и выяснить, какие требования предъявляются к системе бюджетирования, каковы пожелания относительно состава показателей. Все это послужит исходной точкой при разработке концепции бюджетной системы. Также потребуется составить полный перечень бизнес-процессов компании, как основных, так и вспомогательных. Он пригодится позже, при определении состава бюджетных форм.

На этом же этапе актуализируется организационно-функциональная структура компании. Выясняется, сохранились ли организационные единицы, заявленные в формальной структуре, не изменилась ли система распределения ответственности. Если ранее в компании организационно-функциональная структура не была формализована, лучше это сделать, поскольку без нее не обойтись при построении финансовой структуры и формировании регламента бюджетного процесса.

Изучение состояния компании подразумевает среди прочего и оценку текущего уровня планирования. Потребуется собрать воедино все формы, используемые при планировании подразделениями компании (любые таблицы, отчеты), и проанализировать, в какой степени на текущий момент удовлетворяются требования руководства к составу показателей, все ли бизнес-процессы задействованы в планировании.

И последнее: не будет лишним на этом этапе изучить учетную политику компании (используемые аналитические признаки, методы учета сырья, материалов, готовой продукции, порядок формирования себестоимости). Это необходимо для разработки состава бюджетных показателей и определения требований к принципам формирования фактической информации об исполнении бюджетов.

Результаты изучения текущей ситуации оформляются в виде аналитической записки.

Пример

Аналитическая записка по результатам обследования состояния компании может включать следующие разделы:– цели и задачи обследования;

– описание деятельности компании.

В этом разделе описываются виды деятельности, организационно-функциональная структура, а также проблемные области.

Сколько времени займет внедрение системы бюджетирования собственными силами?

Все зависит от размера компании, а также задач, которые призвана решить система.

В среднем проект может занять от одного месяца до полугодия (без автоматизации). Также потребуется время на методологическое сопровождение бюджетного процесса – примерно 2–3 дня в неделю в период активного формирования бюджета.

Какие вопросы важно задать в ходе изучения текущего состояния компании?

Обязательно поинтересуйтесь следующим:

- каков перечень и состав бюджетов (либо их аналог), используемых в компании; каковы периоды планирования, есть ли формализованные формы планов, каков состав их показателей;
- какие службы участвуют в формировании и утверждении бюджетов, существует ли специальное подразделение, отвечающее за бюджетирование; есть ли документы, регламентирующие ответственность подразделений по участию в бюджетном процессе, и соответствуют ли их положения реальному положению дел в компании;
- какова система контроля за фактическими результатами выполнения бюджетов;
- используются ли результаты план-факт анализа при планировании в дальнейшем.

4.2 Планово-аналитические инструменты

Концепция системы бюджетирования представляет собой набор требований со стороны ключевых пользователей бюджетов. Она конкретизирует цели и задачи бюджетирования, задает временные рамки, финансовую структуру, состав бюджетов, их взаимосвязи, а также способы планирования. Главная идея – концепция системы бюджетирования задается ключевыми пользователями бюджетной отчетности, топ-менеджментом, то есть теми, кто принимает стратегические решения по ведению и развитию бизнеса. Кто из них конкретно будет определять требования, зависит от различных факторов и в первую очередь от системы управления компанией. Например, на небольших предприятиях, а также в организациях с авторитарным типом управления требования, как правило, формулирует непосредственно генеральный директор. Его заместители, руководители функциональных подразделений, если и привлекаются к этой работе, выступают в роли советников.

Что касается крупных компаний или холдингов, тут возможны два варианта. Первый – в компании существует бюджетный комитет, в который входят все топ-менеджеры. Именно они и определяют требования к бюджетам. Второй вариант – бюджетного комитета нет, концепция формируется финансовым директором самостоятельно.

Исчерпывающего универсального списка требований не существует, все зависит от потребностей конкретной компании. Поэтому остановимся на тех, которые нужно в любом случае отразить в концепции.

Сначала необходимо определить, какие бюджеты будут включены в контур системы. Конечно, на данном этапе невозможно подготовить полный перечень форм, но получить хотя бы предварительное представление о будущей бюджетной модели вполне по силам. Потребуется ответить всего на пару простых вопросов:

- какие основные (итоговые) формы бюджетной отчетности должны формироваться? Будет ли это только бюджет доходов и расходов или полноценная отчетность, состоящая из бюджета доходов и расходов, бюджета движения денежных средств и прогнозного баланса?
- есть ли необходимость в дополнительных функциональных бюджетах, раскрывающих те или иные строки итоговой отчетности?

Очень часто руководители предприятий, формируя требования к контуру системы бюджетирования, принимают одно из двух решений. Первое – ограничиться только бюджетом доходов и расходов. Так, по их мнению, планирование не будет отвлекать руководителей центров финансовой ответственности от их основной деятельности и станет доступно для понимания всем сотрудникам. Второе – создать всеобъемлющую систему бюджетирования, подразумевающую максимально подробное планирование всех существующих в компании производственных и функциональных процессов.

Оба решения не лишены недостатков. В первом случае нет гарантии, что система бюджетирования сможет предоставить достоверную информацию для принятия управленческих решений. Во втором компания обрекает себя на крайне трудоемкий процесс планирования.

При формировании требований к контуру системы бюджетирования лучше руководствоваться следующим принципом – чем проще бизнес-процессы компании, тем проще должна быть и система бюджетирования, тем меньшее количество бюджетных форм она может включать. В качестве ориентира приведем три основных варианта контура системы бюджетирования.

Три бюджетные формы. Формируются только основные бюджетные формы (бюджет доходов и расходов [далее – БДР] по подразделениям и компании в целом, бюджет движения денежных средств [БДДС], прогнозный баланс). Преимущество такой системы – простота ее разработки, внедрения и дальнейшей поддержки (при изменении производственных и функциональных процессов компании корректировки системы будут минимальными).

Недостатков гораздо больше. Первая проблема – такой подход не дает возможности принимать взвешенные управленческие решения по корректировке показателей на этапе планирования. Представьте, перед вами бюджет доходов и расходов. Чистая прибыль на планируемый год соответствует уровню прошлого года, но не позволяет выполнить стратегические цели компании по повышению рентабельности. Вы начинаете анализировать бюджеты на предмет того, как повысить ожидания по прибыли. Отдел продаж запланировал

доходы на 25 процентов выше уровня прошлого года, но, по расчетам, расходы компании увеличатся на 33 процента. Главные виновники роста расходов – две статьи, аренда производственных помещений и оплата труда административного персонала. За счет каких факторов они так существенно выросли? Насколько обоснован их рост? Возможно ли сократить расходы без потери в эффективности? Ответов на эти вопросы упрощенная система бюджетирования не даст. А без них невозможно принять решение.

Второй существенный недостаток – отсутствие информации о факторах, влияющих на итоговые бюджетные показатели, как следствие сложности в выработке корректирующих мер. Например, фактическая прибыль оказалась на 25 процентов ниже плановой. В результате план-факт анализа выяснилось, что основная причина – невыполнение плана продаж. Почему не удалось его выполнить? Виной всему задержки в поставках, снижение цены на продукцию или что-то иное? Ответов на эти вопросы при упрощенной системе бюджетирования также не найти.

Распространенная ошибка

В некоторых компаниях задачу по определению требований к системе бюджетирования делегируют на нижний уровень управления, линейным руководителям подразделений. Однако, если такие руководители привыкли заниматься исключительно текущими задачами, то при формировании требований они скорее всего будут руководствоваться вопросами удобства составления бюджетов в дальнейшем, нежели непонятными им стратегическими целями компании.

При разработке концепции бюджетирования крайне важно ориентироваться на стратегические задачи, а не на оперативные. Такое возможно только в одном случае: если в определении концепции будет принимать участие руководство компании – ключевые пользователи бюджетной отчетности.

Полноценная бюджетная модель. Три основные бюджетные формы дополняются функциональными бюджетами по ключевым направлениям бизнеса (продажи, закупки и пр.). Это, с одной стороны, существенно усложняет систему бюджетирования. Но с другой – позволяет сделать ее настолько информативной, насколько необходимо компании. Залог успеха – создание сквозной системы планирования («снизу вверх»), от операционных (или иначе функциональных) бюджетов подразделений до финансово-экономических планов компании в целом. В качестве примера можно привести один крупный автомобильный холдинг. В процессе совершенствования системы бюджетирования в бюджетный контур включили планы продаж по всем направлениям деятельности компании, подробные расчеты цен на реализуемые товары, планы закупок товаров, планы отгрузки, подробные планы командировочных расходов и расходов на персонал. Руководство компании получило исчерпывающую информацию о факторах, влияющих на финансовые результаты как отдельных бизнес-направлений, так и холдинга в целом.

Полноценная модель плюс оперативный план платежей. Нужно ли включать в контур бюджетирования оперативный план платежей (платежный ка-

лендарь) – вопрос спорный. Одни специалисты относят этот план к системе бюджетирования, другие – к управлению финансами (то есть казначейской функции). В качестве аргумента «за» можно привести следующее: включение плана платежей в бюджетный контур позволит избежать его «оторванности» от среднесрочного бюджета. Зачастую годовой БДДС для упрощения формируется косвенным методом, что не позволяет использовать его как исходную информацию для оперативного планирования и контроля. Как результат внезапное возникновение кассовых разрывов и необходимость срочного привлечения кредитов.

4.3 Участники бюджетного процесса

Чтобы сформулировать требования к процессу бюджетирования, потребуется ответить на такие вопросы: кто должен отвечать за планирование, как распределить ответственность за исполнение планов, смогут ли сотрудники реально отвечать за бюджетные показатели? Иначе говоря, необходимо определить степень централизации функции бюджетирования. И на этот вопрос нет единственного правильного ответа, все зависит от системы управления компанией. Тем не менее можно выделить два подхода :

- полная централизация функции планирования и
- максимально возможное делегирование.

Централизация функции бюджетирования предполагает, что все бюджеты формируются финансово-экономической службой на основании данных руководства (стратегические цели компании) и функциональных подразделений (оперативные планы). ФЭС аккумулирует информацию с мест, вносит корректировки в соответствии с целевыми показателями и формирует бюджеты. Последние утверждаются руководством и доводятся до соответствующих функциональных подразделений. Преимущество такого подхода состоит в том, что планы формируются точно в соответствии со стратегическими целями компании. Недостаток – существенно снижается уровень ответственности функциональных руководителей как за достоверность данных, предоставляемых для планирования, так и за исполнение бюджетных показателей.

Максимальное вовлечение подразделений (центров ответственности) в процесс бюджетирования позволяет четко распределить ответственность за формирование и исполнение бюджетных показателей между функциональными руководителями, а также делегировать им часть функций по управлению затратами. Финансово-экономическая служба в данном случае выполняет функцию контролера, она же формирует сводный бюджет по компании или группе.

Эти два подхода, по сути, диаметрально противоположны, истина где-то посередине. Вовлекайте функциональных руководителей или руководителей бизнесов в бюджетный процесс, это приблизит бюджеты к реалиям существующих на местах процессов и повысит ответственность за их исполнение. Но нельзя забывать, что даже при максимальной децентрализации все

бюджеты должны формироваться с учетом стратегических целевых показателей. Поэтому в начале процесса бюджетирования цели и целевые показатели должны быть в явной форме доведены до участников бюджетного процесса.

Показатели и аналитика в бюджетах

Требования к набору показателей и аналитическим разрезам – одна из важнейших составляющих концепции бюджетирования. Именно они определяют конечные результаты проекта. На этом этапе нет необходимости в исчерпывающем перечне бюджетных форм и списке показателей. Все это можно будет сделать позже в ходе детальной проработки бюджетной модели. Достаточно ответить всего на два вопроса: в каких основных разрезах необходимо формировать бюджеты и какие ключевые показатели бюджетов будут контролироваться?

Начнем с аналитических разрезов. Совершенно очевидно, что в целом по бюджетной модели их будет достаточно много. Например, основные средства могут планироваться в разрезе групп, поступления – в разрезе контрагентов, продажи – в разрезе каналов продаж. Но есть и сквозная аналитика, которая найдет свое отражение в каждом бюджете, именно с ней и необходимо определиться в первую очередь. Приведем примеры таких аналитических разрезов – виды деятельности, проекты (актуально для компаний, осуществляющих проектную деятельность), внутренние и внешние обороты (для холдингов), дочерние общества или бизнес-единицы (для холдингов).

Требования к набору бюджетных показателей, как правило, формируются по двум направлениям. Первое – наиболее важные статьи, которые должны быть обязательно выделены в бюджете (самые крупные по размеру или стратегически важные). Второе – показатели, по которым будет оцениваться эффективность деятельности подразделений (иначе говоря, ключевые).

Выбор показателей оценки эффективности определяется тем, какие цели ставятся перед руководителями подразделений, как распределены права и ответственность по распоряжению ресурсами. Например, если филиалы компании – полностью самостоятельные единицы, их деятельность может оцениваться по чистой прибыли или рентабельности филиала по чистой прибыли.

Если же филиалы осуществляют в основном операционную деятельность, а все административные и обеспечивающие функции в компании централизованы, то оправданно контролировать эффективность их деятельности по валовой прибыли (или по валовой прибыли за вычетом прямых расходов), поскольку за величину управленческих расходов они в полной мере не отвечают.

4.4 Обратные связи в бюджетировании.

Организация обратной связи является отдельной, особо важной задачей постановки цикла управления. Интересно то, что обратные связи в заметной

степени формируются и могут быть отслежены уже на этапе составления бюджета, а не только в ходе анализа его исполнения. В первую очередь эти циклические связи проявляются на уровне основных бюджетов, но сейчас можно привести примеры и более глубокого взаимодействия.

Итак:

- Бюджет производства и бюджет запасов влияют друг на друга, и их надо последовательно согласовывать, чтобы не допустить ни затоваривания, ни простоев ввиду отсутствия сырья.
- Бюджет доходов и расходов (БДР) имеет двустороннюю связь с бюджетом движения денежных средств (БДДС); из БДР в БДДС идут данные о расходах на период» из БДДС в БДР — результаты расчета процентных выплат.
- Прогнозный баланс и БДДС «проверяют» друг друга в вопросах правильности расчета заемных средств, остатка товарных запасов, дебиторской задолженности и т. д.
- БДДС влияет на проект инвестиций, «ограничивая его в средствах» или, наоборот, давая дополнительные. Изменения в проекте инвестиций отражаются в балансе.

Есть и еще обратные связи, в результате возникновения и обязательного учета которых составление бюджета превращается в многошаговую, достаточно скрупулезную и трудоемкую процедуру. Не огорчайтесь! Во-первых, с каждым разом согласование всех тонкостей будет даваться вам все легче, а во-вторых, овладение бюджетом с его петлями и возвратами позволит вам понять и учесть «могучие властительные связи», руководящие вашим бизнесом. И теперь не они, а вы будете руководить ходом событий!

Практические задания к главе IV.

1. В каком документе содержится алгоритм разработки сводного бюджета организации.
2. Кем разрабатывается алгоритм разработки сводного бюджета?
3. Назовите участников бюджетного процесса.
4. Какова роль финансовой дирекции в разработке сводного бюджета?
5. Что должен знать генеральный директор о системе бюджетирования?
6. С какого бюджета начинается разработка сводного бюджета и почему?
7. Кто разрабатывает методологию и методику разработки сводного бюджета?
8. Почему, по вашему мнению, организационная проблема бюджетирования имеет больший порядок сложности, чем методическая?

ГЛАВА V. ФИНАНСОВАЯ МОДЕЛЬ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ

5.1 Варианты бюджетных моделей холдинга

Есть два подхода к организации системы бюджетирования в холдинге (рис. 5.1) – укрупненная бюджетная модель (только на уровне холдинга) или полнофункциональная модель (на уровне холдинга и каждого предприятия в отдельности).

Укрупненная бюджетная модель. Разрабатываются следующие элементы модели:

- состав и формат консолидированных бюджетов по группе компаний в целом (как основных, так и функциональных);
- модель консолидации бюджетных форм;
- состав и формат индивидуальных бюджетных форм для компаний группы (исходя из состава показателей консолидированных бюджетов).

• Это могут быть основные бюджеты (БДР, БДДС, прогнозный баланс) и функциональные (план производства, бюджет продаж), а также дополнительные отчеты, например по затратам. Словом, все, что потребует управляющая компания. Но вопрос планирования бюджетов центром не регулируется. Требования к наличию бюджетных моделей на предприятиях не предъявляются. Предприятия заполняют спущенные сверху индивидуальные бюджетные формы.

Укрупненная бюджетная модель хороша прежде всего своей простотой (как при начальной разработке, так и в процессе наполнения плановыми данными). Еще одно преимущество – менеджменту управляющей компании не нужно глубоко вникать в бизнес-процессы дочерних предприятий. Поэтому такой подход применим в первую очередь к холдингам, где бизнес-единицы самостоятельны в планировании и ведении операционной деятельности. Существенный недостаток – абсолютная непрозрачность бюджетов предприятий группы для управляющей компании. Понять, насколько корректно запланирована та или иная цифра в бюджете, практически невозможно.

Полнофункциональная бюджетная модель. Такой подход подразумевает не только разработку состава и формата консолидированных и индивидуальных бюджетов, а также алгоритмов консолидации, но и создание бюджетных моделей для предприятий группы. Последние могут быть как типовыми (если специфика деятельности у различных компаний группы незначительна), так и индивидуальными. В общем случае подходы к бюджетированию будут унифицированы по максимуму.

Главные преимущества подхода – синхронизация бюджетных моделей на всех уровнях управления (в части применяемых принципов, алгоритмов и справочников), а также возможность проследить в полной мере процесс формирования бюджетов.

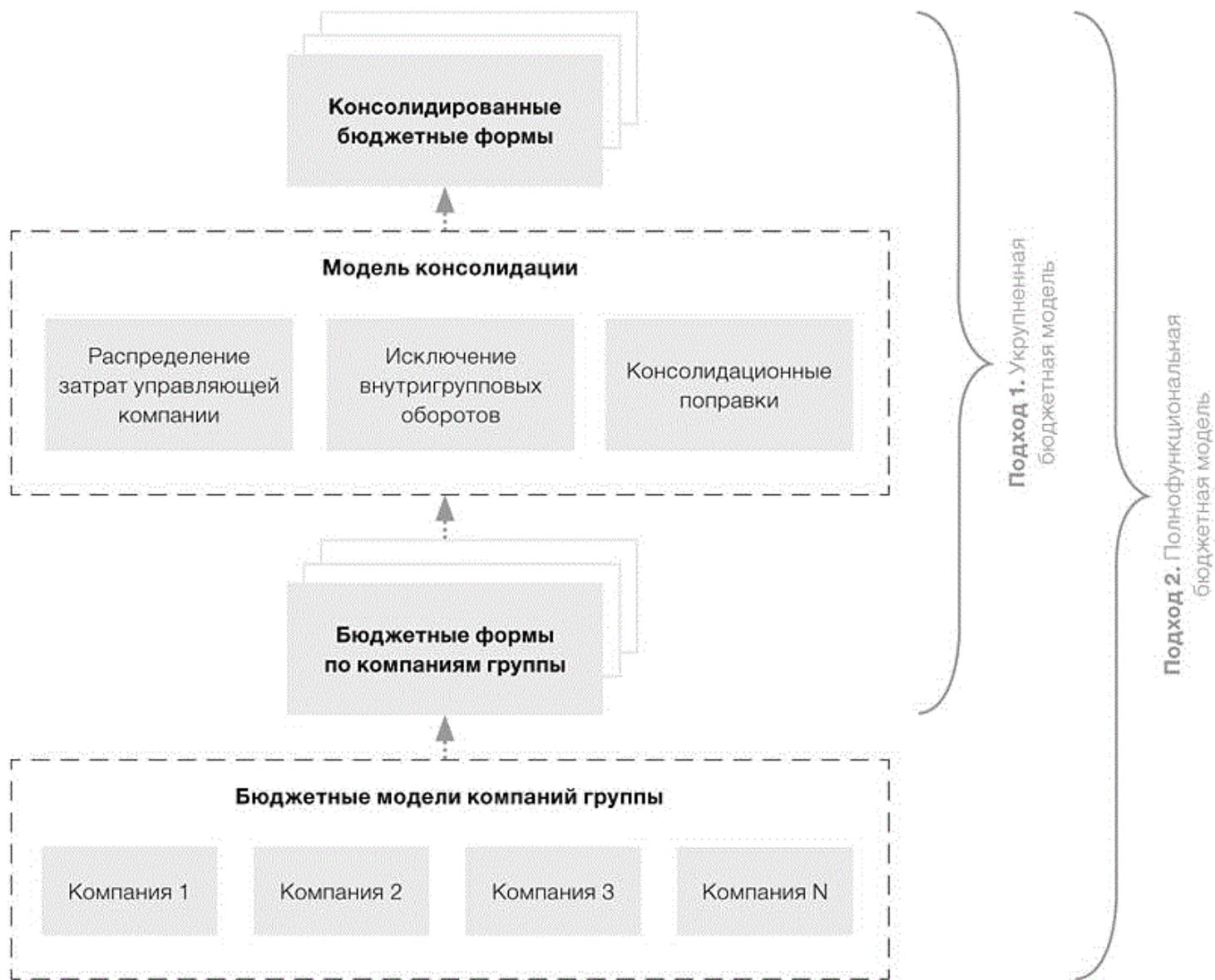


Рисунок 5.1 – Подходы к созданию системы бюджетирования холдинга

В то же время подход не лишен и недостатков. В первую очередь это сложность разработки такой системы бюджетирования из-за большого количества форм и алгоритмов. Другой недостаток – любые изменения консолидированных бюджетов автоматически требуют корректировки бюджетных моделей всех компаний группы.

5.2 Разработка операционных бюджетов

Бюджет продаж

Бюджет продаж можно назвать основным в системе бюджетирования для большинства компаний. Он определяет планируемый объем продаж товаров, оказания услуг и служит основанием для расчета показателей других функциональных, а также основных бюджетов (рис.5.2).

Состав показателей. В первую очередь из бюджета продаж должно быть понятно, какая продукция (услуги) планируется к реализации, в каком количестве, по какой цене и какому покупателю (табл.5.1). Все это обязательно для бюджета продаж любой компании независимо от вида ее деятельности.

Остальные показатели и аналитические признаки определяются исходя из особенностей деятельности компании, ее организационно-функциональной структуры, регионов сбыта, способов реализации продукции, требований менеджмента компании к информации и многих других факторов.

Например, для компании, реализующей свою продукцию на нескольких рынках, важно иметь информацию в разрезе регионов продаж, покупателей. Поэтому в бюджет продаж вводятся такие аналитические признаки, как тип рынка (внутренний и внешний), регион и покупатель. Если компания пользуется несколькими каналами сбыта и разными договорными схемами (по договорам прямой поставки, продажи через дистрибьюторские сети, продажи по договорам комиссии), это также должно найти свое отражение в бюджете.

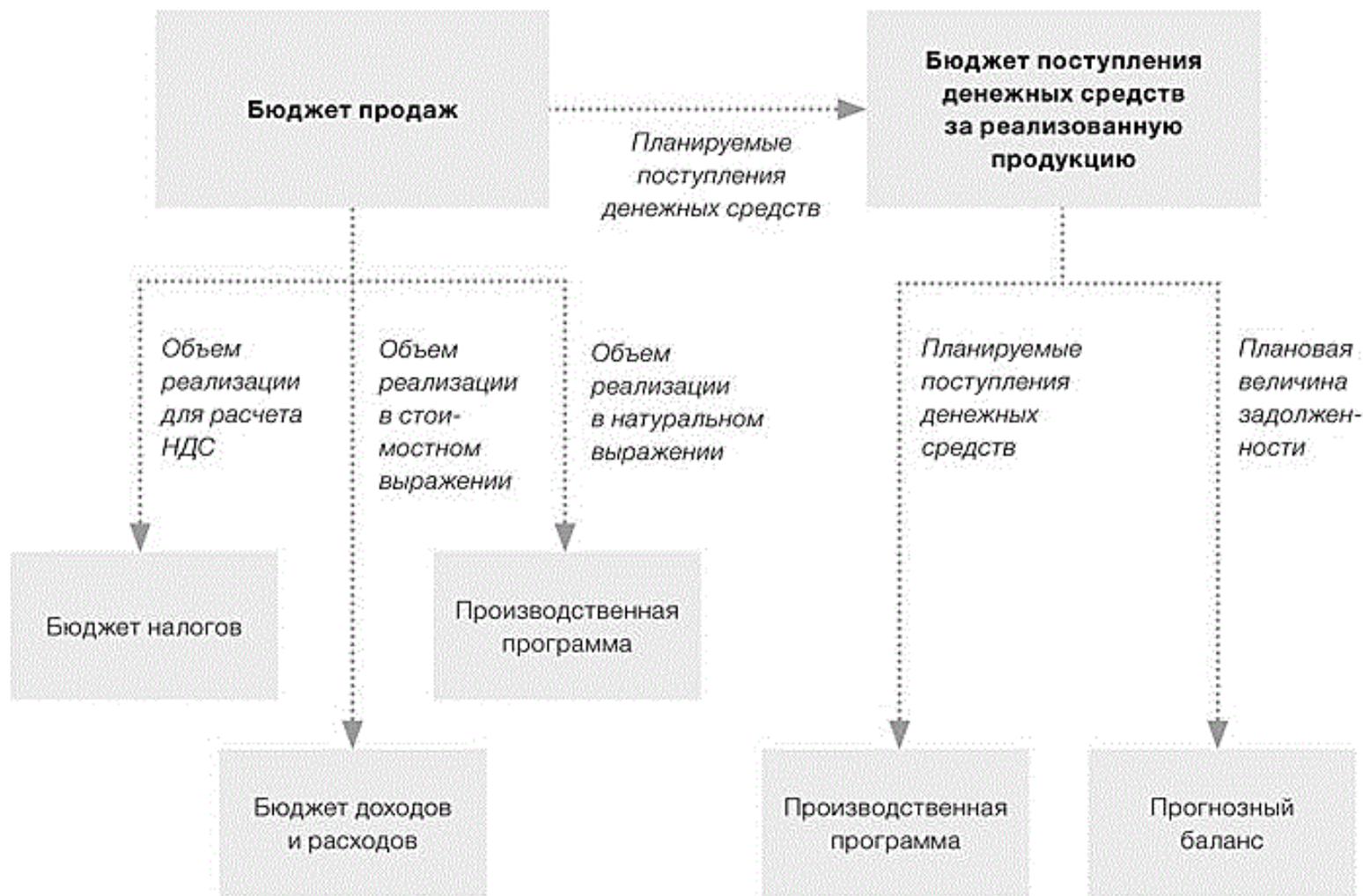


Рисунок 5.2 – Взаимосвязь бюджетов продаж и поступления денежных средств за реализованную продукцию с другими планами

Таблица 5.1 – Бюджет продаж металлургического комбината (извлечение)

№ п/п	Рынок сбыта /продукция /тип договора	Покупатель	I квартал			IV квартал		
			Объем отгрузки, т	Цена за ед., тыс. руб.	Стоимость, всего, тыс. руб.	Объем отгрузки, т	Цена за ед., тыс. руб.	Стоимость, всего, тыс. руб.
1	Внешний рынок	–	–	–	31 875	–	–	30 475
1.1.	Лента стальная	Покупатель 1	2000	12	24 000	2200	13	28 600
...
2	Внутренний рынок	–	–	–	244 640	–	–	238 638
2.1.	по прямым договорам	–	–	–	62 539	–	–	59 538
2.1.1	Оцинкованный лист	Покупатель 3	850	22,34	18 989	700	22,34	15 638
2.1.2	Лента стальная	Покупатель 3	700	11,5	8050	700	12	8400
2.1.3	Гнутые профили	Покупатель 4	5000	7,1	35 500	5000	7,1	35 500
2.2.	по договорам комиссии	–	–	–	59 781	–	–	59 781
2.2.1	Оцинкованный лист	Покупатель 5	900	22,34	20 106	900	22,34	20 106
2.2.2	Лента стальная	Покупатель 6	3450	11,5	39 675	3450	11,5	39 675
	Итого	–	–	–	276 515	–	–	269 113

В бюджете продаж необходимо указать не только объем отгруженной продукции, проданных товаров, оказанных услуг, но и планируемое поступление денежных средств. Ведь реализация может осуществляться как на условиях предоплаты (полной или частичной), так и в кредит. Для таких ситуаций дополнительно вводится бюджет поступления денежных средств за реализованную продукцию (см. табл. 5.2). В нем указывается информация о планируемом состоянии дебиторской и кредиторской задолженности, о поступлении денежных средств на расчетные счета компании.

Таблица 5.2 – . Бюджет поступления денежных средств за реализацию продукции (извлечение), тыс. руб.

№ п/п	Рынок сбыта / покупатель / тип договора	Задолженность на начало года	I квартал		IV квартал		Задолженность на конец года
			Объем продаж	Поступление денежных средств	Объем продаж	Поступление денежных средств	
1	Внешний рынок	–	31 875	29 500	30 475	40 000	–
1.1	Покупатель 1	–1500*	25 875	24 000	30 475	40 000	468
1.2	Покупатель 2	0	6000	5500	0	0	0
2	Внутренний рынок	–	122 320	124 000	119 319	110 071	–
2.1	по прямым договорам	–	62 539	62 000	59 538	49 000	–
2.1.1	Покупатель 3	5000	27 039	27 000	24 038	19 000	–154
2.1.2	Покупатель 4	0	35 500	35 000	35 500	30 000	–16 290
2.2	по договорам комиссии	–	59 781	62 000	59 781	61 071	–
2.2.1	Покупатель 5	–1500	20 106	22 000	20 106	21 071	2142
2.2.2	Покупатель 6	–2500	39 675	40 000	39 675	40 000	–1525
	Итого	–	154 195	153 500	149 794	150 071	–

Планирование. Существует несколько способов составления бюджета продаж. Самый простой – умножить объем продаж в натуральном выражении и цену реализации за прошлый год на определенный коэффициент прироста. Такой способ подходит для стабильных компаний, имеющих постоянную номенклатуру и рынки сбыта.

Пример

Деревообрабатывающая компания планирует в следующем году увеличить объем продаж в натуральном выражении на 10 процентов и поднять цену на реализуемую продукцию на 15 процентов. В текущем году она реализовала 10 000 куб. метров пиломатериалов в среднем по 9 тыс. руб. за кубометр. Соответственно в следующем году ее объем реализации составит

11 000 куб. м ($10\ 000\ \text{куб. м} \times (100\% + 10\%) : 100\%$) или 113 850 тыс. руб. ($11\ 000\ \text{куб. м} \times 9\ \text{тыс. руб./куб. м} \times (100\% + 15\%) : 100\%$).

Если у компании есть портфель подписанных или планируемых к заключению долгосрочных договоров поставки, то бюджет продаж можно составлять на его основании. Цены продукции или услуг, закладываемые в бюджет продаж, также планируются на основе контрактов.

Еще один способ составить бюджет продаж – от возможностей производства. Он применяется компаниями, продукция которых пользуется постоянным спросом на рынке. Объем продаж в натуральном выражении определяется на основе данных производственной программы, а цены на продукцию – по результатам маркетинговых исследований, а также с учетом прогноза показателей экономического развития (прогнозы по инфляции, курсам валют).

Для компаний, реализующих свою продукцию на высоко конкурентных рынках, перечисленные способы планирования продаж не годятся. Им для того, чтобы оценить возможности сбыта продукции и определиться с ценами, необходимо провести маркетинговые исследования рынка, оценить свою возможную долю, спрос на продукцию.

Бюджет продаж формируют подразделения, отвечающие за сбыт, например отдел продаж или коммерческая дирекция. Также в этом процессе могут принимать участие маркетинговые подразделения (представлять данные об исследовании рынка), производственный отдел (информировать об остатках на складах готовой продукции, существующих производственных мощностях).

Производственная программа

Производственную программу трудно назвать бюджетом в чистом виде, поскольку она составляется исключительно в натуральных единицах. Тем не менее эта форма – необходимый элемент в системе бюджетирования, поскольку она определяет объем производимой продукции, которая впоследствии будет реализована (рис. 5.3).

Состав показателей. Основной бюджетный показатель – планируемый объем производства. Аналитические срезы – структурное подразделение, наименование продукции (см. таблицу 5.3).

Планирование. При формировании производственной программы необходимо учитывать имеющиеся производственные мощности, ввод нового оборудования и выбытие устаревшего (изношенного), перерывы и сменность в работе, технологический цикл производства, возможности сбыта продукции и остатки готовой продукции на складе.

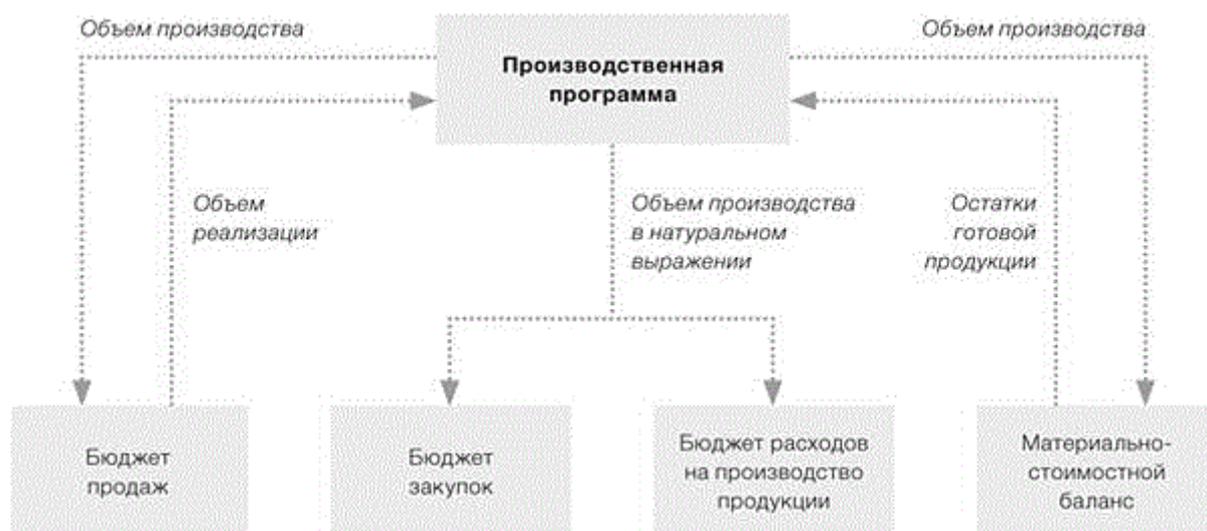


Рисунок 5.3 – Взаимосвязь производственной программы с другими планами

За составление производственной программы, как правило, отвечает производственный отдел при участии коммерческой дирекции. Для торговых компаний и организаций, оказывающих услуги, производственная программа не формируется.

Таблица 5.3 – Производственная программа (извлечение), т

№ п/п	Цех/ продукция	I квартал		IV квартал	
		Произведено	Отгружено	Произведено	Отгружено
1	Прокатный цех	15 000	14 000	15 000	18 250
1.1.	Стан-200	0	0	0	0
1.2.	Стан-250-1	12 000	12 000	12 000	12 000
1.3.	Стан-250-2	3000	2000	3000	6250
2	Литейный цех	11 650	11 650	11 400	11 350
2.1.	Оцинкованный лист	1750	1750	1600	1600
2.2.	Лента стальная	6650	6650	6400	6350
2.3.	Гнутые профили	5000	5000	5000	5000
	Итого	26 650	25 650	26 400	29 600

Бюджет закупок

Бюджет закупок показывает, какое количество материально-технических ресурсов (МТР) и по какой цене необходимо закупить для выполнения планов компании (рис. 5.4).

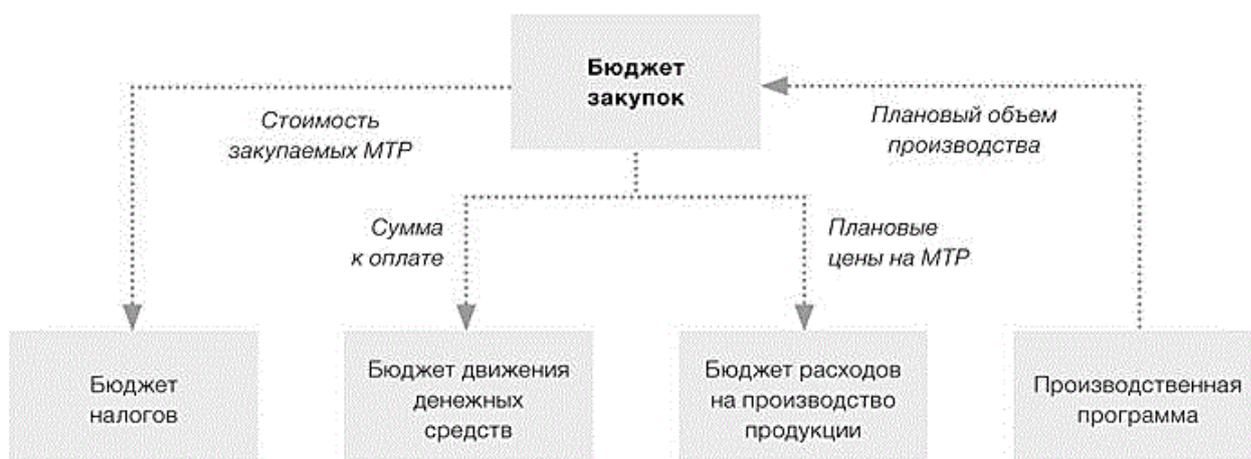


Рисунок 5.4 – . Взаимосвязь бюджета закупок с другими планами

Состав показателей. В бюджете закупок указывается следующая информация – номенклатура закупаемых материально-технических ресурсов, их объем и цена, общая стоимость закупаемых МТР, поставщики (таблица 5.4).

Таблица 5.4 – Бюджет закупок (извлечение)

№ п/п	Сырье	Ед. изм	Поставщик	I квартал			IV квартал		
				Объем закупки	Цена, тыс. руб.	Стоимость, тыс. руб.	Объем закупки	Цена, тыс. руб.	Стоимость, тыс. руб.
1	Сырье и основные материалы	–	–	–	–	84 804	–	–	116 139
1.1.	Медь	т	Поставщик 1	230	4,5	1 035	50	4,5	225
1.2.	Кислота олеиновая	литр	Поставщик 2	17	10	174	1	10	14
1.3.	Уголь коксующийся	т	Поставщик 1	5 000	0,25	1 250	2 500	0,3	750
1.4.	Уголь коксующийся	т	Поставщик 3	1 500	0,23	345	5 000	0,23	1 150
1.5.	Состав плавильный	т	Поставщик 4	4 000	20,5	82 000	4 000	28,5	114 000
2	МТР для обеспечения АХД	–	–	–	–	150	–	–	150

Планирование. В зависимости от вида материально-технических ресурсов (основное сырье, средства для административно-хозяйственной деятельности и проч.) способы планирования затрат на их закупку могут быть различными (рис. 5.5).

Поскольку сырье и материалы для основной деятельности, как правило, имеют утвержденные нормы расхода, то потребность в них можно рассчитать как произведение планового объема производства (из производственной программы) и упомянутых норм. Потребность корректируется с учетом складских остатков материально-технических ресурсов и нормативов складских запасов – таким образом, получается объем планируемых к закупке материально-технических ресурсов в натуральном выражении. Чтобы перевести его в стоимостное выражение, потребуется умножить на плановую цену приобретения.

Пример

В следующем году металлургический завод планирует произвести 3000 т металлопродукции. Для ее производства требуются медь и кислота олеиновая. Норма расхода меди – 0,06 кг на 1 т металлопродукции, кислоты олеиновой – 0,0058 л на 1 т. Норматив неснижаемого остатка меди равен 100 кг. Остаток, прогнозируемый на 1 января будущего года, будет составлять 50 кг. Цена на медь в планируемом году – 4500 руб. за тонну, кислоту олеиновую – 10 000 руб. за литр.

Отсюда потребность в меди для реализации производственной программы – 180 кг ($3000 \text{ т} \times 0,006 \text{ кг/т}$), стоимость закупки – 1035 тыс. руб. ($((180 \text{ кг} + (100 \text{ кг} - 50 \text{ кг})) \times 4500 \text{ руб./кг})$). Потребность в олеиновой кислоте – 17,4 л ($3000 \text{ т} \times 0,0058 \text{ л/т}$) или 174 тыс. руб. ($17,4 \text{ л} \times 10\,000 \text{ руб./л}$).

Планирование потребности в материально-технических ресурсах для административно-хозяйственной деятельности (АХД) проходит иначе, поскольку их номенклатура намного шире (канцелярские товары, моющие средства, хозяйственный инвентарь, расходные материалы, материалы для ремонта офиса и многое другое), а нормы расхода, как правило, не заданы. Можно воспользоваться одним из следующих подходов.

Во-первых, ориентироваться на заявки структурных подразделений. Служба снабжения их собирает, обрабатывает, оценивает остатки МТР на складе, актуализирует цены у поставщиков и рассчитывает бюджет закупок для обеспечения административно-хозяйственной деятельности.

Во-вторых, можно установить нормативы складских запасов по наиболее часто используемым МТР. Например, канцелярским товарам и моющим средствам. Для расчета потребности в таких ресурсах службе снабжения потребуется сравнить их текущие складские остатки с нормативом. В-третьих,

сумму лимита для закупки материально-технических ресурсов можно определить в процентах от стоимости закупок основных материалов.

Расходы на приобретение нового оборудования определяются на основе планов технического развития и перевооружения предприятия, капитального строительства и проч.

Бюджет закупок составляется отделом материально-технического снабжения компании на основании заявок структурных подразделений – потребителей МТР.

К планированию потребности в отдельных видах ресурсов, например оборудовании, автотранспорта и специальной техники, средств вычислительной техники, могут быть привлечены специализированные подразделения (отдел оборудования, IT-отдел и др.).

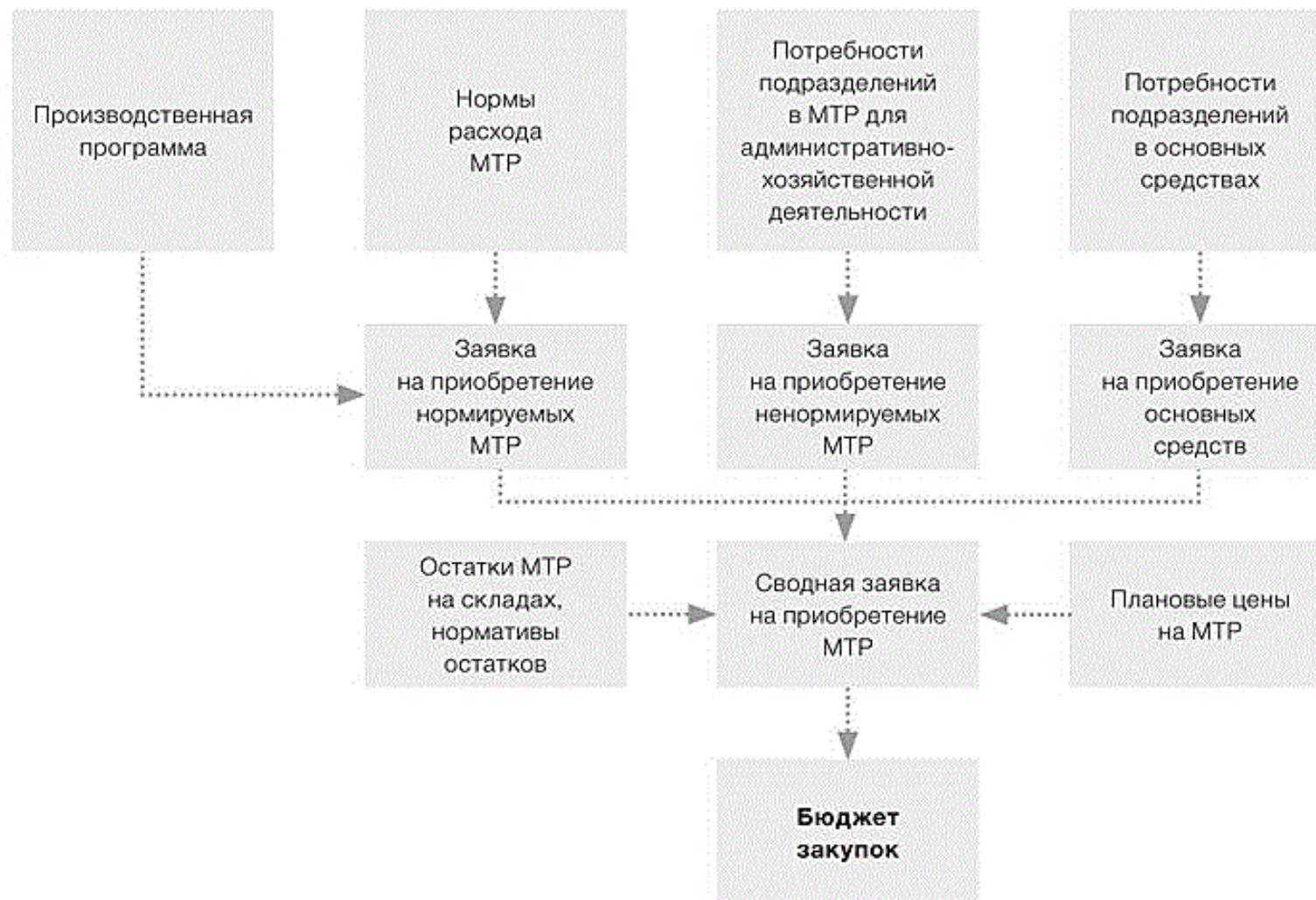


Рисунок 5.5 – Логика формирования бюджета закупок

Бюджет расходов на оплату труда

Цель бюджета расходов на оплату труда – спланировать фонд заработной платы компании на будущий период, а также премии, бонусы, выплаты по больничным листам и отпускные (рис. 5.6).

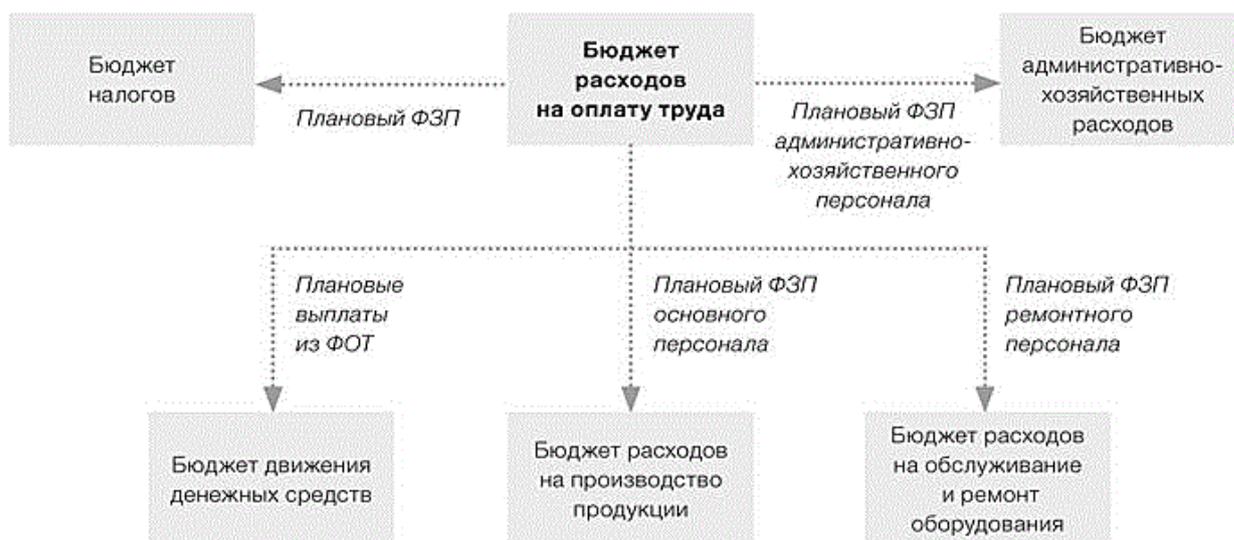


Рисунок 5.6 – Взаимосвязь бюджета расходов на оплату труда с другими планами

Состав показателей. Бюджет формируется в разрезе структурных подразделений и категорий сотрудников (основные и вспомогательные рабочие, управленческий персонал, другие группы). Среди показателей – численность персонала, фонд заработной платы в расчете на одного сотрудника и в целом по компании, премии, надбавки и другие выплаты (см. таблицу 5.5).

Планирование. За планирование расходов на оплату труда обычно отвечает отдел кадров или служба персонала. Расчеты производятся на основе штатного расписания компании, при этом учитываются показатели текучести кадров на предприятии, дополнительный набор сотрудников (например, в создаваемые подразделения компании), планируемый рост или сокращение заработной платы, а также положения коллективного договора, предусматривающего оплату больничных, отпусков и др.

Таблица 5.5 Бюджет расходов на оплату труда на первый квартал

№ п/п	Структурное подразделение	Численность, чел.	ФЗП на 1 чел., тыс. руб.	ФЗП всего, тыс. руб.	Премии, тыс. руб.	Надбавки, тыс. руб.	Итого ФОТ, тыс. руб.
1	Промышленные подразделения	176		3520	9600	176	13 296

1.1.	Токарно-слесарный цех	55	20	1100	3000	55	4155
1.2.	Литейный цех	55	20	1100	3000	55	4155
1.3.	Сборочный цех	66	20	1320	3600	66	4986
2	Непромышленные подразделения	28		840	2700	0	3540
2.1.	Аппарат управления	28	30	840	2700	0	3540
	Итого	204		4360	12300	176	16 836

Бюджет расходов на управление персоналом

Бюджет расходов на управление персоналом формируется в дополнение к бюджету расходов на оплату труда. В нем планируют затраты на обучение, повышение квалификации, обязательное профессиональное страхование сотрудников, проведение различных тренингов и семинаров, а также расходы на оплату услуг внешних компаний по поиску и подбору специалистов и др.

Состав показателей. В бюджет включаются статьи расходов, связанные с развитием и обучением персонала, профессиональной переподготовкой и сертификацией, обязательным страхованием сотрудников, проведением корпоративных мероприятий, а также затраты на поиск персонала. Такие статьи необходимо выделять отдельно, чтобы при сокращении бюджета было легче разобраться в том, от каких расходов можно отказаться, а от каких нет.

Планирование. За основу бюджета принимаются такие внутренние документы компании, как план развития (обучения) персонала, план проведения корпоративных мероприятий, план найма персонала и другие внутренние документы. Расходы на управление персоналом могут определяться одним из двух способов: на основании предложений службы по управлению персоналом и в соответствии с лимитом, установленным планово-экономическим отделом.

Бюджет расходов на маркетинг и рекламу

Этот бюджет рекомендуется формировать компаниям, которые регулярно проводят маркетинговые мероприятия, имеют в своем составе службу маркетинга, и чьи затраты на продвижение товара на рынке существенны (рис. 5.7). Именно маркетологи и будут отвечать за его составление.

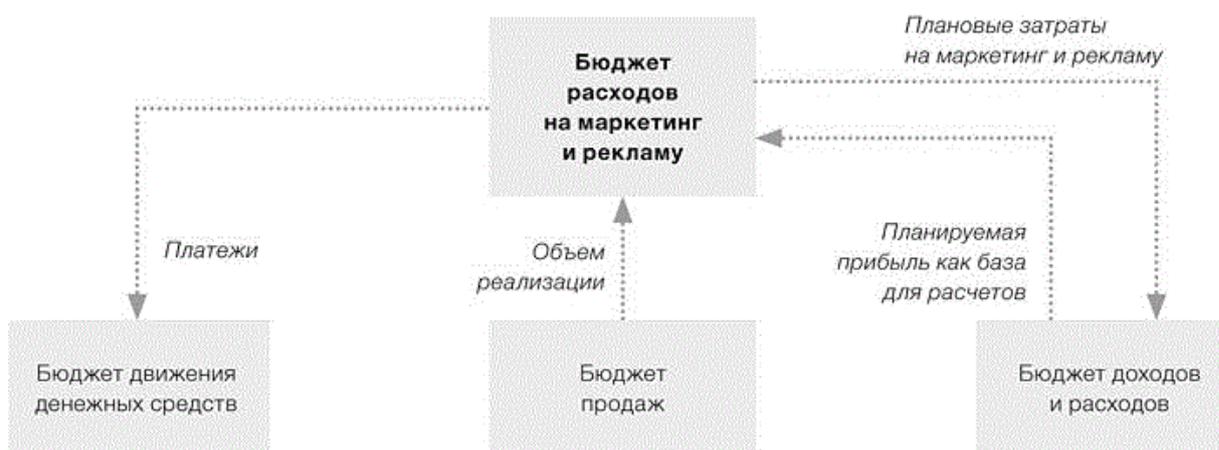


Рисунок 5.7- Бюджет расходов на маркетинг и рекламу

Состав показателей. В бюджете можно выделить следующие статьи расходов – проведение выставок и участие в них, проведение маркетинговых исследований, создание и размещение рекламы, изготовление полиграфической продукции рекламного характера (например, печать буклетов, листовок), изготовление продукции с логотипом компании (таблица 5.6).

Планирование. Есть несколько подходов к планированию расходов на продвижение товаров, вот только некоторые из них. Первый подход – бюджет формируется в соответствии со стратегией компании в области маркетинга и рекламы, планов проведения маркетинговых мероприятий, выставок, конференций и др. Второй – расходы на рекламу и маркетинг планируются в процентах от планируемого объема продаж или прибыли. Третий – во внимание принимается анализ аналогичных затрат конкурентов. Четвертый подход подразумевает планирование «от возможности» – когда финансово-экономическая служба сама рассчитывает, сколько компания сможет потратить на маркетинговые и рекламные мероприятия.

Таблица 5.6 – Бюджет расходов на маркетинг и рекламу, тыс. руб.

№ п/п	Статьи расходов	За год	I квар- тал	II квар- тал	III квар- тал	IV квар- тал
1	Маркетинговые исследо- вания	64,974	14	15,4	16,94	18,634
2	Реклама на телевидении	27,846	6	6,6	7,26	7,986
3	Реклама в средствах мас- совой информации	9,282	2	2,2	2,42	2,662
4	Участие в выставках	259,896	56	61,6	67,76	74,536
5	Комиссионные сборы (отчисления)	9,282	2	2,2	2,42	2,662
6	Прочие	4,641	1	1,1	1,21	1,331
	Итого	375,921	81	89,1	98,01	107,811

Бюджет расходов на производство продукции

Бюджет расходов на производство продукции, работ, услуг – один из основных бюджетов предприятия. Он является сводным и включает в себя информацию из других операционных бюджетов, таких как бюджет расходов на оплату труда, бюджет на обслуживание и ремонт оборудования, бюджет административно-хозяйственных расходов и проч. (рис. 5.8).

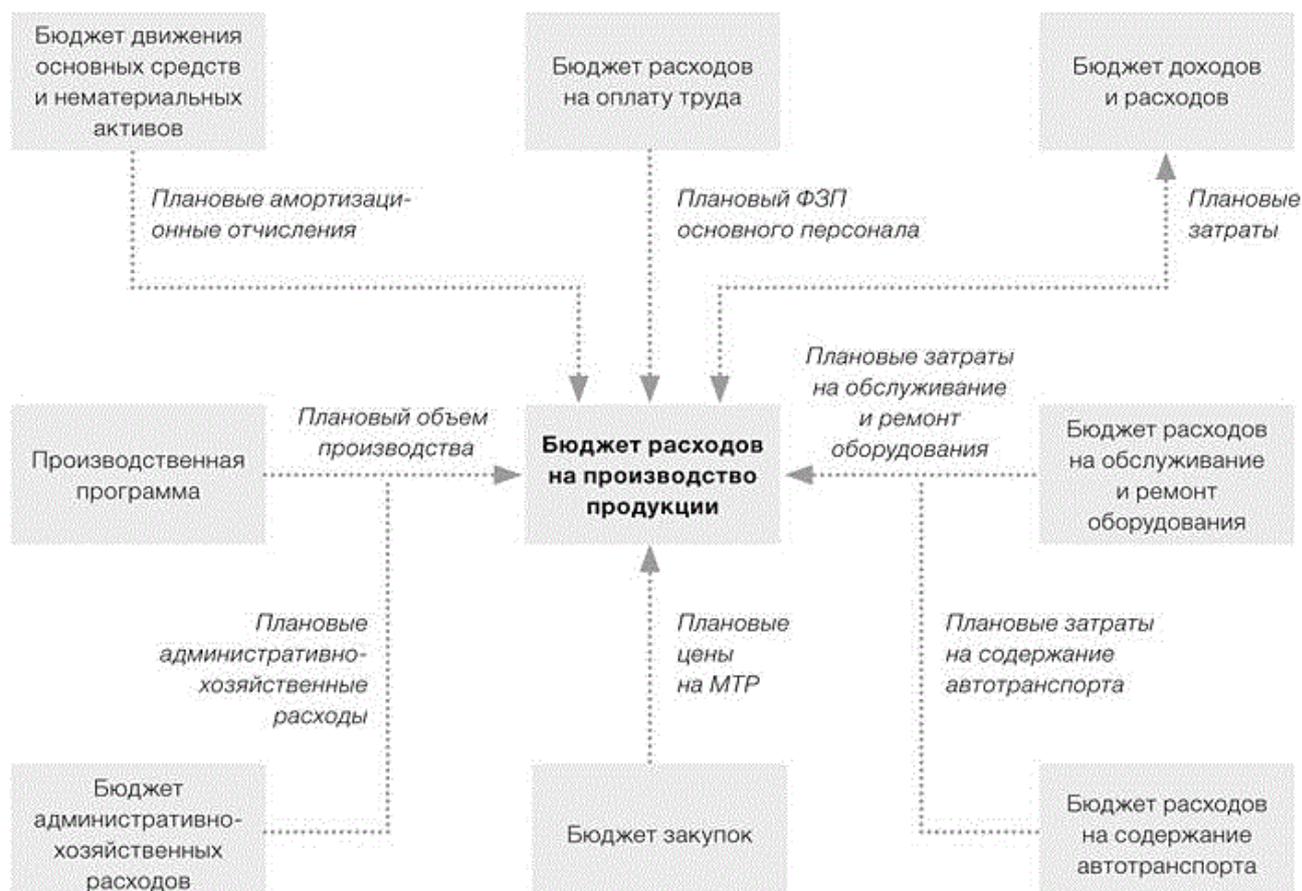


Рисунок 5.8 – Взаимосвязь бюджета расходов на производство продукции с другими планами

Состав показателей. Бюджет составляется по статьям расходов и элементам затрат (таблица 5.6). Статьи отражают направления расходования средств предприятия, их перечень определяется на основе состава производственных процессов. Элементы затрат – это издержки, однородные по своему содержанию (материалы, заработная плата, начисления на заработную плату, амортизация).

Детализация по статьям необходима для контроля затрат по направлениям расходования, по элементам – для консолидации однородных расходов из функциональных бюджетов.

Таблица 5.6 – Бюджет расходов на производство продукции, тыс. руб.

№ п/п	Элементы затрат	Год, всего	В том числе			
			I квар-тал	II квар-тал	III квар-тал	IV квар-тал
1	Материальные и энергетические затраты всего, в том числе:	397 321	85 611	94 172	103 589	113 948
1.1.	Основные материалы	382 001	82 310	90 541	99 595	109 555
1.2.	Вспомогательные материалы	7402	1595	1755	1930	2123
1.3.	Топливо со стороны	2348	506	557	612	673
1.4.	Энергоресурсы со стороны	569	1200	1320	1452	1597
2	Заработная плата основных рабочих	78 136	16 836	18 520	20 372	22 409
3	Отчисления на социальные нужды	20 315	4377	4815	5297	5826
4	Амортизация основных фондов	73 931	15 930	17 523	19 275	21 203
5	Техническое обслуживание и ремонт	599	129	142	156	172
6	Транспортные расходы	1013	218	240	264	290
7	Услуги сторонних организаций	6539	1409	1550	1705	1875
8	Административно-хозяйственные расходы	25 326	5457	6003	6603	7263
	Итого	603 179	129 968	142 964	157 261	172 987

Планирование. По статье «Материальные ресурсы» планируют стоимость основных материально-технических ресурсов, которые потребуются для производства продукции, оказания услуг. Стоимость рассчитывают на основе плановых объемов производства, норм расхода и плановых цен на МТР. Перечень ресурсов по данной статье определяется видом производимой продукции, технологическими особенностями производства.

По статье «Заработная плата» указывают плановую величину заработной платы основных рабочих или сотрудников, которые заняты непосредственно в производстве продукции, услуг. Она определяется исходя из пла-

нируемого объема производства продукции, норм трудозатрат, тарифной ставки или величины оклада в соответствии со штатным расписанием.

По статье «Амортизация оборудования» приводится плановое значение амортизационных отчислений по основным средствам, используемым в процессе производства. При расчете этих затрат необходимо учитывать выбытие изношенного оборудования и поступление нового. Если оборудование приобретено на условиях лизинга или взято в долгосрочную аренду, то соответствующие издержки отражаются в бюджете расходов на производство по статьям «Лизинг оборудования», «Аренда оборудования». А когда для производственных целей компания использует собственные автотранспортные средства, то расходы по этой статье должны быть отражены в бюджете расходов на производство, в статье «Транспортные расходы».

По статье «Услуги сторонних организаций» указывают стоимость услуг сторонних компаний, необходимых для производства продукции. Например, это могут быть транспортные услуги, ремонт оборудования, обеспечение электроэнергией, водоснабжение и др. Расходы планируют на основе данных об объеме производства продукции, условий заключенных с подрядчиками договоров и прогнозных цен на их услуги.

Бюджет административно-хозяйственных расходов

Административно-хозяйственные расходы связаны с содержанием и обслуживанием офисных помещений, уборкой, телефонными переговорами и проч. Иначе говоря, это расходы, не нашедшие отражения в других функциональных бюджетах. Их планирует планово-экономический или бюджетный отдел (рис. 5.9).

Состав показателей. Перечень статей бюджета может быть обширным, все зависит от специфики деятельности компании. Часто встречающиеся статьи – командировочные расходы, приобретение авиа- и железнодорожных билетов, оплата гостиниц, представительские расходы, затраты на приобретение сувенирной продукции, аренда офисных, производственных помещений и земли, коммунальные услуги, услуги охраны, эксплуатация помещений, текущий ремонт зданий, покупка канцелярских и хозяйственных товаров, курьерская доставка и затраты на почту и телеграф, стационарную и мобильную связь, подписку на периодические издания, содержание столовой, прочие расходы (таблица 5.7).

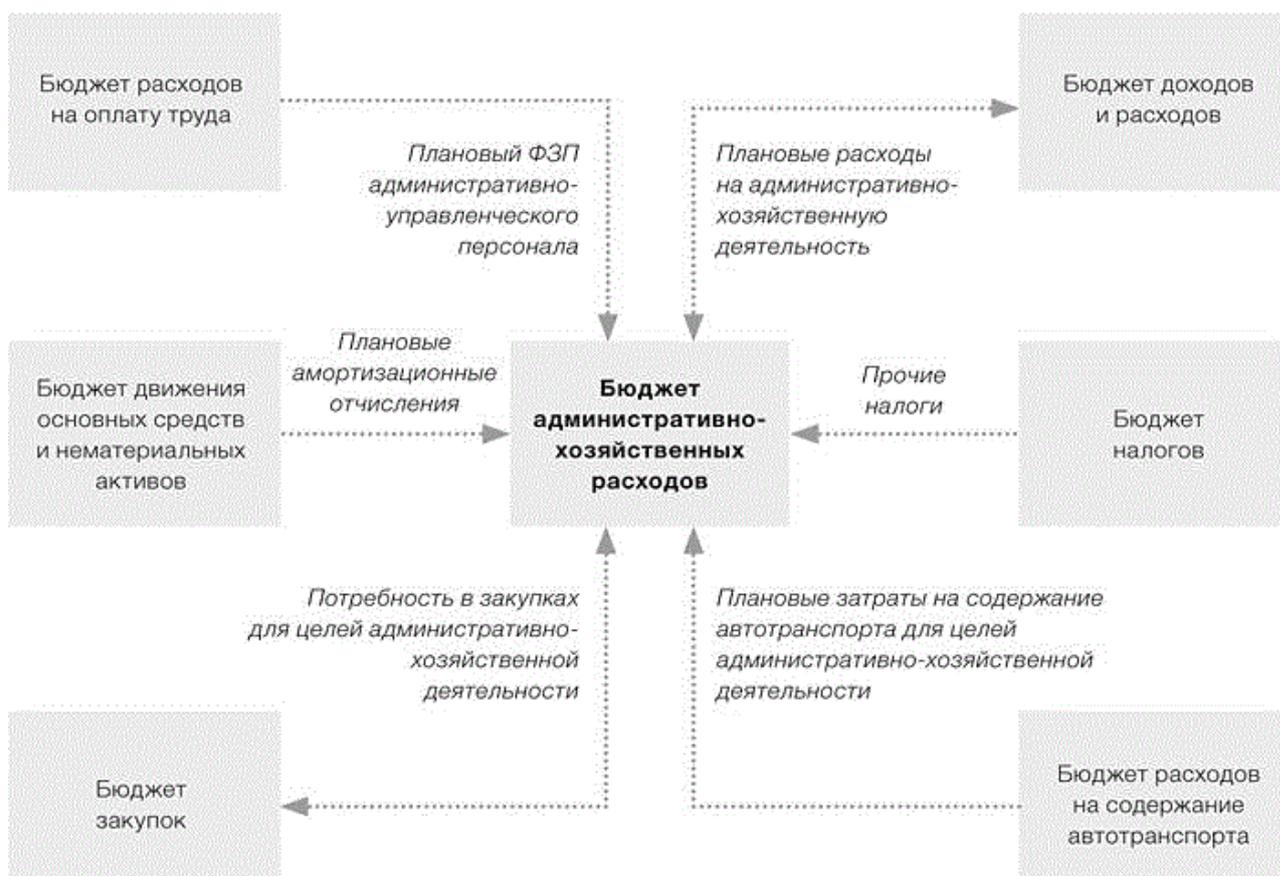


Рисунок 5.9 – Взаимосвязь бюджета административно-хозяйственных расходов с другими планами

Планирование. Есть четыре разных метода составления бюджета административно-хозяйственных расходов. Первый – расходы планируются как определенный процент от суммы затрат на основную деятельность, фонда оплаты труда или суммы прямых затраты. Второй метод – прямой, когда потребность по каждой статье рассчитывается на основании заявок структурных подразделений. Третий метод – нормативный, для каждого направления расходов определяются свой норматив и база для расчета. Например, норма затрат на канцелярские товары – две пачки бумаги формата А4, пять ручек и пять карандашей на одного человека в год. Наконец, в соответствии с четвертым методом финансово-экономическая служба обозначает лимит административно-хозяйственных расходов, в рамках которого и формируется бюджет.

Таблица 5.7 – Бюджет административно-хозяйственных расходов, тыс. руб.

№ п/п	Элементы затрат	За год	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал
1	Командировочные расходы	1392	300	330	363	399

2	Приобретение авиа- и железнодорожных билетов	0	0	0	0	0
3	Представительские расходы	102	22	24	27	29
4	Сувенирная продукция	23	5	6	6	7
5	Аренда офисных, производственных помещений, земли	6219	1340	1474	1621	1784
6	Коммунальные услуги	1160	250	275	303	333
7	Услуги охраны	0	0	0	0	0
8	Эксплуатация помещений	0	0	0	0	0
9	Текущий ремонт зданий	24 597	5300	5830	6413	7054
10	Канцелярские и хозяйственные товары	696	150	165	182	200
11	Курьерская почта	0	0	0	0	0
12	Стационарная и мобильная связь	0	0	0	0	0
13	Подписка на периодические издания	139	30	33	36	40
14	Содержание столовой	2321	500	550	605	666
15	Прочие	0	0	0	0	0
	Итого	36 650	7897	8687	9555	10 511

Бюджет движения основных средств и нематериальных активов

Бюджет движения основных средств и нематериальных активов является вспомогательным, он необходим для расчета показателей других функциональных бюджетов и бюджетов верхнего уровня. Он содержит информацию о движении основных средств и нематериальных активов – поступлении, выбытии, остаточной стоимости и величине амортизационных отчислений (рис. 5.10).

Состав показателей. Основные показатели бюджета – балансовая стоимость на начало и конец периода, сумма амортизационных отчислений, ввод и выбытие основных средств и нематериальных активов, а также балансовая стоимость на конец периода. Потребуется ли дополнительная детализация статей – ответ на этот вопрос зависит от того, для какой цели формируется этот бюджет. Если необходимо повысить точность планирования бюджета затрат, то можно нематериальные активы и основные средства разделить на группы по направлениям использования.



Рисунок 5.10 – Взаимосвязь бюджета движения основных средств и нематериальных активов с другими планами

Например, в таблице 5.8 введены три группы основных средств – основное производственное оборудование (амортизация по этой группе будет относиться на затраты основного производства), основные фонды цехового назначения (амортизация будет отнесена на цеховые расходы) и основные фонды общезаводского назначения (амортизация войдет в общехозяйственные расходы).

Таблица 5.8 – Бюджет движения основных средств и нематериальных активов на первый квартал, тыс. руб.

№ п/п	Группа основных средств	Балансовая стоимость на начало периода	Сумма амортизационных отчислений	Ввод основных фондов	Выбытие основных фондов	Балансовая стоимость на конец периода
1	Основное производственное оборудование	145 900	14 900	–	–	110 400
2	Основные фонды цехового назначения	19 100	1030	56 120	–	76 000
3	Основные фонды общезаводского назначения	35 000	2190	–	2400	29 800
	Итого	200 000	18 120	56 120	2400	216 200

Планирование. Балансовая стоимость основных средств и нематериальных активов на начало периода определяется по данным бухгалтерского учета и

плановых норм амортизационных отчислений. Сумма амортизационных отчислений рассчитывается как произведение балансовой стоимости на начало периода и нормы амортизации за период, последняя – средняя по группе основных средств за предшествующий период. Ввод основных средств в эксплуатацию определяется на основе планов капитального строительства (по информации о вводе объектов в эксплуатацию) и инвестиционного плана (в части информации о приобретении основных средств, не требующих монтажа). Выбытие может быть связано с окончанием срока службы актива, продажей, передачей в уставный фонд и др.

Балансовая стоимость на конец периода рассчитывается по следующей формуле:

Балансовая стоимость на конец периода = Балансовая стоимость на начало периода + Поступление основных средств в периоде – Выбытие основных средств в периоде.

Пример

В состав основных средств компании, занимающейся ремонтом автомобилей, входят:

– диагностическое оборудование (балансовая стоимость 3 млн руб., средняя норма амортизации по группе за месяц – 0,083);

– оборудование для замены масла (балансовая стоимость 1,5 млн руб., средняя норма амортизации по группе за месяц – 0,041).

В следующем году компания планирует приобрести гидравлическое оборудование на сумму 5 млн руб.

Рассчитаем бюджет движения основных средств компании на квартал:

– плановая величина амортизационных отчислений по диагностическому оборудованию – 0,747 млн руб. (3 млн руб. 0,083 3 мес.);

– балансовая стоимость диагностического оборудования на конец квартала – 2,25 млн руб. (3 млн руб. – 0,747 млн руб.);

– плановая величина амортизационных отчислений по оборудованию для замены масла – 0,1845 млн руб. (1,5 млн руб. 0,041 3 мес.);

– балансовая стоимость оборудования для замены масла на конец квартала – 1,32 млн руб. (1,5 млн руб. – 0,1845 млн руб.).

Что касается вновь приобретаемой техники, амортизация по ней будет начисляться в следующем квартале.

Этот бюджет, как правило, составляется планово-экономическим отделом. Кроме него к работе могут быть привлечены бухгалтерия (для определения нормы амортизационных отчислений) и отдел оборудования (для информирования о планируемом выбытии основных средств).

Бюджет налогов

Существует мнение, что вовсе не обязательно вводить отдельную форму для планирования налогов. Ведь практически каждый из значимых по сумме налогов и так указывается в каком-либо определенном бюджете (например, налог на прибыль – в бюджете доходов и расходов), а остальные можно включить в БДР в составе прочих расходов. Тем не менее именно бюджет налогов, собирающий все налоговое платежи воедино, позволяет оценить влияние налоговой нагрузки на финансовый результат компании и просчитать различные варианты оптимизации (рис. 5.11). Его составление оправданно поручить специалистам бюджетного или планово-экономического отдела или же группе налогового планирования, если она есть в компании.

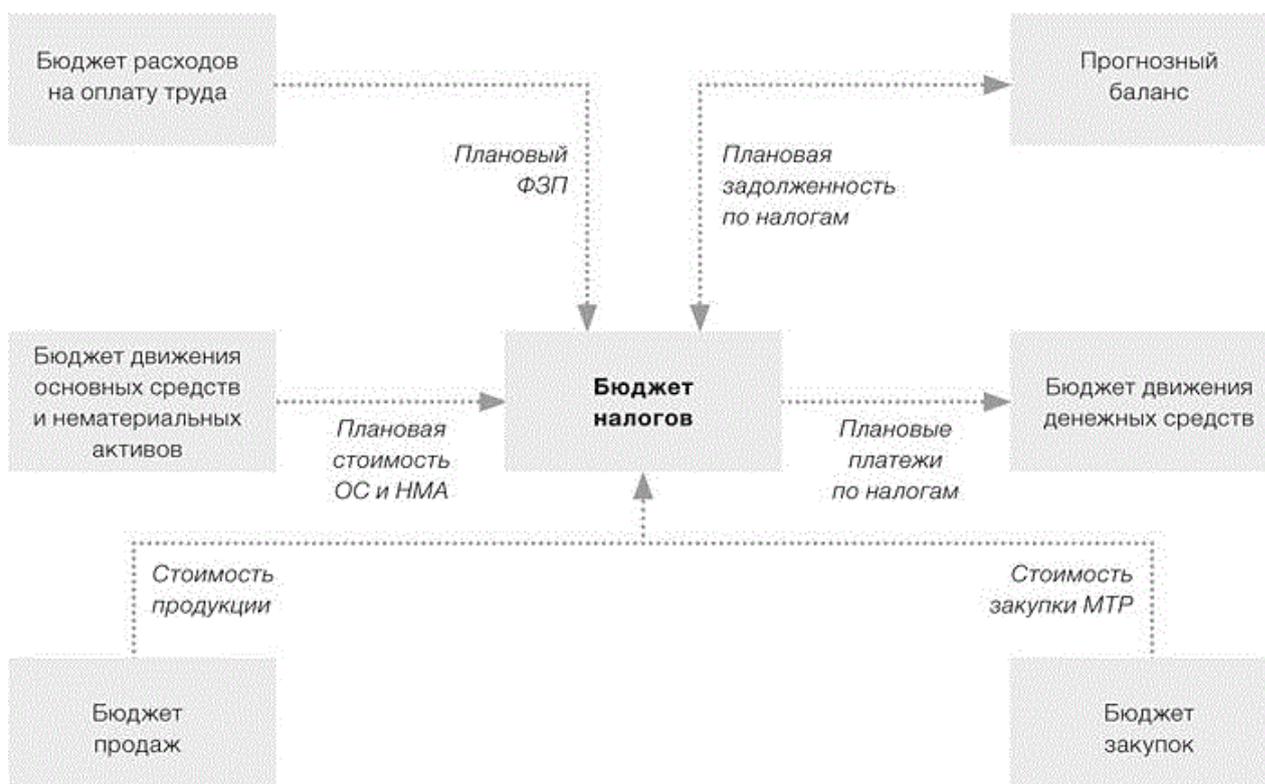


Рисунок 5.11 – Взаимосвязь бюджета налогов с другими планами

Состав показателей. Бюджет включает прогнозную сумму налоговых платежей (НДС, налог на прибыль, налог на имущество и др.), подлежащих уплате в бюджет в планируемом периоде, а также всю необходимую информацию для ее расчета (налогооблагаемая база, ставка, задолженность на начало и конец периода).

Планирование. Сначала необходимо определить перечень налогов, которые будут включены в бюджет. Обычно для целей бюджетирования рассчитывают налоги на прибыль, на заработную плату, на добавленную стоимость, на имущество. Для некоторых компаний важны такие налоги, как транспортный, земельный, на добычу полезных ископаемых, а также акцизы и др.

После этого задаются базы для исчисления каждого вида налога. Здесь важно убедиться в том, что вся необходимая информация для расчетов присутствует в соответствующих бюджетах (табл. 5.9). Далее в соответствии с действующими ставками налогового законодательства рассчитываются суммы налоговых платежей (табл. 5.10).

Таблица 5.9 – Примерный перечень источников данных для расчета налоговой базы

№ п/п	Налог	Операционный бюджет	Показатели, формирующие налоговую базу
1	НДС	Бюджет продаж	Выручка
		Бюджет поступления денежных средств	Авансы полученные
		Бюджеты закупок	Суммы входного НДС
		Бюджет движения основных средств и нематериальных активов	Суммы НДС со стоимости основных средств, введенных в эксплуатацию
2	Налог на прибыль	Бюджет доходов и расходов	Финансовый результат
3	Налог на имущество	Бюджет движения основных средств и нематериальных активов	Остаточная стоимость основных средств
4	Взносы во внебюджетные фонды	Бюджет расходов на оплату труда	Сумма выплат в пользу работников, с которой уплачиваются взносы
5	Транспортный налог	Бюджет расходов на содержание автотранспорта	Мощность автотранспортных средств
6	НДФЛ	Бюджет расходов на оплату труда	Сумма выплат в пользу работников, с которой удерживается НДФЛ

Таблица 5. 10 – . Бюджет налогов (извлечение), тыс. руб.

№ п/п	Виды налогов	Задолженность на начало года	I квартал				Задолженность на конец года
			Налогооблагаемая база	Ставка налога, %	Начисляемая сумма	Оплата	
1	НДС	2100	138 650	18	24 957	18 485	2100
2	НДФЛ	0	16 836	13	1937	1937	0
3	Земельный налог	0			157	157	0
4	Плата за негативное воздействие на окружающую среду	245			2 000	1400	250
5	Транспортный налог	0			300	300	0
6	Налог на имущество	550	221 500	2,2	4873	5000	500
7	Налог на прибыль	1500	138 650	20	27 730	28 900	460
	Итого	4395			61 954	56 179	3310

Бюджет расходов на информационные технологии

Внедрение ERP-систем, технологическое обслуживание и обновление парка персональных компьютеров – занятие не из дешевых. А поскольку информационные технологии позволяют компаниям получать конкурентные преимущества, то и доля затрат на них растет из года в год. Этим и обуславливается необходимость формирования бюджета расходов на информационные технологии (рис. 5.12).

Состав показателей. Бюджет включает в себя две группы статей (см. таблицу 5.10) – текущие расходы (ремонт и обслуживание оргтехники, сертификация, консалтинговые IT-услуги, обучение специалистов) и инвестиционные расходы (разработка и внедрение автоматизированных систем управления, покупка оборудования).

Планирование. Расходы на обслуживание и ремонт оргтехники планируются исходя из стоимости соответствующих работ и количества единиц техники (с учетом выбытия и приобретения). Стоимость сертификации рабочих мест рассчитывается аналогично – как произведение стоимости услуг по сертификации на число компьютеров.



Рисунок 5.12 – Бюджет расходов на информационные технологии

По статье «Обучение специалистов компании в области информационных технологий» указываются затраты на обучение специалистов компании на специализированных учебных курсах (определяются в соответствии с планом обучения и его предполагаемой планируемой стоимостью). Что касается инвестиционной части бюджета, она формируется на основании стратегии информатизации (IT-стратегии).

Таблицу 5.10 – Бюджет расходов на информационные технологии, тыс. руб.

№ п/п	Статьи расходов	За год	I квар- тал	II квар- тал	III квартал	IV квартал
1	Текущие расходы	1963	423	465	512	563
1.1.	Расходные материалы	107	23	25	28	31
1.2.	Ремонт и обслуживание	789	170	187	206	226
1.3.	Сертификация компьютеров	1067	230	253	278	306
2	Инвестиции	6962	1500	1650	1815	1997
2.1.	Разработка программного комплекса	0	0	0	0	0
2.2.	Покупка IT-оборудования	6962	1500	1650	1815	1997
	Итого	17 850	3846	4231	4654	5119

Бюджет привлечения заемных средств

Если компания использует заемные средства, то в состав функциональных бюджетов включается и бюджет привлечения заемных средств (рис. 5.13).



Рисунок 5.13 – Взаимосвязь бюджета привлечения заемных средств с другими планами

Состав статей. Для удобства планирования бюджет лучше разделить на две части – краткосрочные и долгосрочные кредиты (см. таблицу 5.11). Кроме того, в каждой части можно ввести такие дополнительные аналитики, как имеющиеся займы и планируемые к привлечению. В бюджете необходимо отразить следующую информацию – сумма кредита, имеющегося и планируемого к привлечению, остаток задолженности по кредитам, привлеченным ранее, выплаты по кредитам (основная часть долга, проценты). В качестве дополнительной информации указываются наименование банка, срок кредитования, ставка, условия осуществления выплат и др.

Некоторые компании, занимающиеся внешнеэкономической деятельностью, могут привлекать кредиты и займы в иностранной валюте. В этом случае необходимо формировать бюджет в нескольких валютах. Например, планировать статью «Сумма к получению» в двух валютах – «Сумма к получению, тыс. руб.» и «Сумма к получению, тыс. ед. вал.», а для каждого кредита указывать аналитический признак – валюту кредита.

Планирование. Планирование краткосрочных кредитов проводится по результатам формирования бюджета движения денежных средств (если возникают кассовые разрывы, то на сумму каждого планируется заем). Потреб-

ность в долгосрочных кредитах определяется из инвестиционных планов компании. Бюджет привлечения заемных средств формируется специалистом финансового отдела на основании договоров, заключенных с банком, информации планово-экономического или бюджетного отдела о необходимых суммах заимствований.

Таблица 5.11 – Бюджет привлечения заемных средств (извлечение), тыс. руб.

№ п/п	Вид кредита, кредитор	Задолженность на начало года	I квартал			IV квартал			Задолженность на конец года
			сумма к получению	сумма к погашению		сумма к получению	сумма к погашению		
				основная сумма	проценты		основная сумма	проценты	
I	Краткосрочные кредиты, займы и кредитные линии	6000	6000	3000	218	0	3000	200	0
	Банк А	6000	6000	3000	218		3000	200	0
II	Долгосрочные кредиты и займы	0	0	0	0	0	1000	42	53 000
	Банк В						1000	42	53 000
	Итого	6000	6000	3000	218	0	4000	242	53 000

Инвестиционный бюджет

Инвестиционный бюджет определяется потребностями не только текущего (краткосрочного) бюджетного периода, но и более долгосрочной перспективой. Поэтому компания обычно составляет:

- плановый краткосрочный бюджет (1 месяц — 3 месяца);
- долгосрочный инвестиционный бюджет (так называемый «бюджет развития») и/или индикативный «скользящий» бюджет (1-3 года).

Термин «скользящий» подразумевает, что по окончании краткосрочного бюджетного периода к долгосрочному индикативному бюджету прибавляется еще один краткосрочный бюджетный период и индикативный бюджет корректируется. Таким образом индикативный бюджет никогда не исполняется и служит исключительно для постановки стратегических целей (инвестиционная политика, конкурентная политика и пр.) в долгосрочной перспективе.

Таким образом, инвестиционный план компании определяется как по-

требностями текущего бюджетного периода (закупка оборудования и пр.), так и временным периодом, выходящим за рамки бюджетного (капитальное строительство, программы модернизации и пр. При этом три основных обстоятельства определяют структуру «выходной формы» инвестиционного бюджета.

Во-первых, «клеточкой» учета крупномасштабных капитальных вложений является *проект* (разновидность позаказного метода учета), поэтому для таких Кап Вложений учет ведется по линии «Направление инвестиций — проект— статьи инвестиционных затрат». По мелким вложениям без проведения значительных строительно-монтажных работ (как правило, это закупка оборудования, определяемая текущими потребностями краткосрочного бюджетного периода) учет ведется по линии «Направление инвестиций — статьи инвестиционных затрат».

Во-вторых, отчет об инвестициях должен представлять собой плановый баланс движения внеоборотных активов, где присутствуют строки «Остаток на начало периода», «Приход (планируется к освоению)», «Расход» (перешло из состава незавершенного строительства или оборудования к установке в состав основных средств по факту сдачи объектов КВ или монтажа оборудования), «Целевой остаток капитальных вложений и оборудования к установке на конец бюджетного периода». Естественно, при этом планируется не только смета освоения инвестиций, но и сдача инвестиционных объектов (графа «Расход») и, как следствие, остаток незавершенного строительства на конец бюджетного периода.

В-третьих, бюджетирование отдельных инвестиционных проектов зависит от того, осуществляются ли они хозяйственным либо путем привлечения подрядчика (подрядным способом). В первом случае в инвестиционном бюджете показывается подробная расшифровка по статьям инвестиционных затрат. При подрядной форме объект незавершенного строительства до его сдачи находится на балансе подрядчика и в отчете об инвестициях фигурирует лишь стоимостная величина финансирования подрядных работ.

Типичный проект инвестиционного бюджета промышленной компании отображен в таблице 5.1.

Таблица 5.1 – Проект инвестиционного бюджета компании на II квартал 201.. г. (тыс .руб.)

Инвестиции	Начальный остаток	Приход	Уход	Конечный остаток
	(1)	(2)	(3)	(4)=(1)+(2)-(3)
1. Складское хозяйство всего (= (1.1) + (1.2))	5000	54000	57000	2000
в том числе				
1.1. Проект реконструкции склада ГСМ (= (1.1.1) + (1.1.2))	4000	50000	54000	0
1.1.1. Оборудование	3000	45000	48000	0

1.1.2. Строительно-монтажные работы	1000	5000	6000	0
1 .2. Прочее (закупка оборудования) (по позициям)	1000	4000	3000	2000
2. Инвестиции в производственную инфраструктуру (= (2.1) + (2.2) + (2.3))	15000	86000	21000	80000
в том числе				
2.1. Проект модернизации кузнечного цеха (= (2.1.1) + (2.1.2))	6000	8000	0	14000
2.1.1. Оборудование	3000	6000	0	9000
2.1.2. Строительно-монтажные работы	3000	2000	0	5000
2.2. Строительство здания заводоуправления (подрядный способ)	8000	40000	0	48000
2.3. Прочее (закупка оборудования) ... (по позициям)	1000	38000	21000	18000
3. Итого инвестиционный бюджет (= (1) + (2))	20000	140000	78000	82000

Бюджетирование отдельных инвестиционных проектов зависит от **способа его осуществления**. При хозяйственном способе в бюджете дают подробную расшифровку по статьям инвестиционных затрат, причем предприятие должно иметь в своей структуре соответствующее строительное подразделение (ОКС, УКС). При подрядном (привлечение подрядчика) способе объект незавершенного строительства до его сдачи находится на балансе подрядчика, а в инвестиционном бюджете показывают только стоимостную величину финансирования подрядных работ (услуги подрядной организации).

При составлении инвестиционных бюджетов необходимо знать, что источниками финансирования любых капиталовложений могут выступать:

1. нераспределенная прибыль прошлых периодов (данные бухгалтерского отчета);
2. прибыль отчетного периода (может быть взята из планового бюджета доходов и расходов);
3. заемные средства (кредиты и займы, которые необходимо будет привлечь для покрытия дефицита бюджета);
4. амортизация (плановый износ основных средств и нематериальных активов).

Выбор типа источника осуществляет высшее руководство предприятия.

В ходе исполнения специалисты учитывают данные о факте прихода и расхода денежных средств.

Инвестиционный бюджет содержит в себе информацию о направлениях инвестирования (например, строительство новых зданий или реконструкция сооружений), а также по мероприятиям, проводимым в процессе инвестирования. Все данные должны быть отражены с разбивкой на: остаток на начало периода, поступление, расход, остаток на конец периода.

Другие функциональные бюджеты

Перечисленные выше бюджеты чаще всего используются в российских компаниях, но их список нельзя считать закрытым – все зависит от того, какими видами деятельности занимается та или иная организация. Вот лишь некоторые формы, которые также могут занять свое место в системе бюджетирования.

Бюджет коммерческих расходов. Формируется на предприятиях, занимающихся закупками и сбытом. В нем отражаются расходы, связанные с таможенным оформлением, страхованием грузов, транспортно-экспедиторскими услугами, комиссионными выплатами и др.

Бюджет расходов на страхование. Этот бюджет важен компаниям, для которых расходы на страхование обязательны и связаны напрямую с их деятельностью. Например, если предприятие оказывает транспортные услуги, обязательно страхование автотранспортных средств (ОСАГО) и жизни водителей.

Бюджет краткосрочных финансовых вложений. Если одно из направлений деятельности компании связано с осуществлением краткосрочных финансовых вложений для целей получения дополнительного дохода, то этот бюджет ей необходим. В нем отражается информация о видах вложений, суммах, движении средств и доходах.

Бюджет прочих доходов и расходов. В некоторых случаях величина прочих доходов и расходов может быть существенной, что означает необходимость их планирования в отдельном бюджете. К прочим доходам обычно относятся курсовые разницы, доходы от реализации имущества, от сдачи имущества в аренду и др. К прочим расходам – затраты на расчетно-кассовое обслуживание, штрафы, пени, неустойки, планируемые к оплате, и проч.

Бюджет движения собственного капитала. Этот бюджет предназначен для планирования и контроля операций с чистой прибылью (выплата дивидендов), а также изменений собственного капитала (расходование нераспределенной прибыли на формирование резервного капитала, увеличение уставного капитала за счет дополнительной эмиссии акций и др.).

После того как определен состав бюджетов и их показателей, необходимо подготовить инструкции (методики) по их заполнению. Причем таким образом, чтобы они были абсолютно и однозначно понятны пользователям – тем, кто будет эти бюджеты составлять. Ведь среди участников бюджетного процесса есть сотрудники производственных и коммерческих служб, не имеющие экономического образования.

В каждой такой инструкции раскрывается цель составления бюджета, описываются исходная информация и ее источники, приводится перечень бюджетных показателей и порядок их расчета, а также ответственное подразделение. Особое внимание стоит уделить используемым терминам. Например, чтобы не возникало путаницы между понятиями «начислено» (отгрузка товара, работ) и «оплачено» (поступление денежных средств за товар).

5.3 Разработка финансовых бюджетов

Бюджет доходов и расходов

Бюджет доходов и расходов (БДР) позволяет оценить финансовые результаты и эффективность деятельности компании. Доходы и расходы в нем отражаются по принципу начисления (на момент возникновения), капитальные или финансовые вложения не включаются, как и привлечение и возврат кредитов.

Существует два подхода к определению состава статей БДР – «сверху вниз» и «снизу вверх». Первый – статьи задаются исходя из требований руководства к детализации данных. Очевидный недостаток такого подхода – статьи могут оказаться слишком укрупненными. В соответствии со вторым подходом в перечень включаются все доходы и расходы, возникающие в рамках деятельности каждого центра ответственности. В этом случае сложно унифицировать перечень статей, выявить дублирующиеся, скорее всего бюджет окажется перегруженным показателями. Возможное решение – объединить оба подхода и следовать такой схеме:

- исходя из требований руководства, задать общую структуру статей бюджета доходов и расходов, определиться со статьями, необходимыми для анализа и принятия управленческих решений;
- для каждого центра ответственности сформировать перечень статей доходов и расходов, соответствующих закрепленным за ним бизнес-функциям.

Общая структура статей. На самом верхнем – так называемом нулевом уровне – в бюджет традиционно входят три группы показателей (статей): доходы, расходы и прибыль. В таком виде БДР универсален для всех компаний. Спускаемся ниже, на первый уровень, детализируем статьи по основным направлениям деятельности компании.

Доходы можно структурировать так:

- от основной деятельности. Это выручка от реализации продукции, товаров, услуг в рамках основной деятельности компании;
- от прочей деятельности. Выручка от реализации продукции, товаров, услуг, не относящихся к основной деятельности компании (услуги вспомогательных цехов сторонним предприятиям, услуги объектов социальной сферы, сдача имущества в аренду и проч.);
- прочие (внеоперационные). Доходы, не связанные с операционной деятельностью. Например, проценты к получению, доходы от операций с ценными бумагами, курсовые разницы, доходы от участия в других организациях, списание резервов и проч. Такой тип доходов существует в каждой компании и обязательно должен быть выделен в отдельную группу статей БДР для расчета соответствующих показателей эффективности.

Расходы детализируются по таким группам:

- себестоимость реализованной продукции. Включает затраты на создание или приобретение продукции, реализуемой компанией. Для производственных предприятий это затраты на производство продукции (закупка материалов, оплата труда производственного персонала, затраты на электроэнергию и проч.), относящиеся к тому объему продукции, которая будет реализована в планируемом периоде. Для торговых – закупочная стоимость товаров, которые планируется перепродать. Себестоимость приобретенных, но не реализованных товаров отражается в балансе и увеличивает активы компании. Для организаций, оказывающих услуги, к себестоимости могут относиться заработная плата производственного персонала, а также дополнительные расходы, связанные непосредственно с оказанием этой услуги (например, на привлечение сторонних компаний). В зависимости от специфики деятельности в состав себестоимости могут попасть затраты, которые традиционно выделяются в составе других групп расходов. Например, если основная деятельность компании – сдача в аренду зданий и сооружений, то в качестве себестоимости реализованных ею услуг можно отразить амортизацию этих зданий;
- прямые (коммерческие) расходы. Связаны с процессами приобретения товаров для перепродажи, реализации продукции, товаров или услуг. К ним обычно относят затраты на транспортировку, хранение, страхование, рекламу и маркетинг, комиссионные вознаграждения посредникам и проч.;
- управленческие (общехозяйственные) расходы – это затраты на обеспечение и управление операционной деятельностью компании, не отраженные в других видах расходов (заработная плата непромышленного персонала, хозяйственные расходы, аренда, коммунальные и эксплуатационные расходы, расходы на ремонт, амортизация основных средств) и т. п.;
- прочие (внеоперационные) расходы – не имеющие отношения к операционной деятельности компании: проценты к уплате, штрафы и пени, курсовые разницы и проч.

Помимо классификации доходов и расходов на этом же этапе стоит задать виды показателей прибыли, которые предполагается контролировать: валовая, операционная, до налогообложения и чистая прибыль. Полученный таким образом БДР позволяет оценить эффективность деятельности компании в целом. Но чтобы оценить структуру затрат и понять, насколько рентабельна реализация тех или иных видов продукции, потребуется ввести статьи бюджета второго уровня. К этой работе нужно привлечь руководство компании, поскольку именно данные по бюджетным статьям второго уровня послужат источником информации для принятия управленческих решений.

Первое, что предстоит сделать, – разобраться в том, какие направления деятельности есть в компании, какие из них относятся к основной, какие – к

прочей. В случае с металлургическим заводом производство металлопродукции – основная деятельность, а транспортные услуги – прочая.

Далее следует проанализировать доходы от основной и прочей деятельности. Иначе говоря, разработать структуру планирования доходов – по видам продукции, товаров или услуг, по рынкам (внутренний или внешний), по видам валюты. Например, металлургический завод реализует два вида металлопродукции на внутреннем рынке – чугун и металлопрокат. Соответственно статья «Доходы от основной деятельности» разбивается на две подстатьи «Реализация металлопроката» и «Реализация чугуна», детализации по видам рынка не требуется.

Потом задаются основные статьи расходов. Для торговых компаний все достаточно просто. Себестоимость представляет собой закупочную стоимость товаров, соответственно и планируется по товарным группам (это позволяет рассчитать валовую прибыль в том же разрезе).

Распространенная ошибка

При первом составлении основных бюджетов у руководства компании, как правило, возникает желание детализировать формы до мельчайших статей расходов. Такой подход может существенно затруднить планирование и даже сделать его невозможным.

Состав статей должен быть достаточно детализированным для обеспечения менеджмента необходимой информацией о доходах и расходах предприятия. Но не настолько подробным, чтобы требовать больших трудозатрат и растягивать процесс планирования на год.

В случае производственной компании помимо продуктового разреза необходимо учитывать и направления затрат. Чтобы определиться с последними, нужно изучить производственные процессы на предмет возникающих расходов. Среди наиболее распространенных направлений затрат – затраты на сырье, материалы и полуфабрикаты, используемые в производстве продукции; расходы на оплату труда производственного персонала; энергия (затраты на электроэнергию и прочие виды энергии, необходимые для производства продукции); амортизация производственного оборудования; налоги и прочие расходы, относимые на себестоимость. Именно в таком разрезе и будет формироваться БДР металлургического завода в части расходов.

Последнее, что останется сделать, – определиться с основными бюджетными статьями в части коммерческих и управленческих расходов. Как правило, это наиболее значимые по сумме направления затрат. Остальные расходы объединяются в статью «Прочие расходы». Общая структура бюджета доходов и расходов готова (см. табл. 5.1). Такой бюджет пригодится для анализа плановой эффективности деятельности компании и структуры ее затрат. Однако для планирования центрами ответственности своих доходов и расходов он еще не готов – бюджетные статьи слишком укрупнены.

Таблица 5.1. – Общая структура бюджета доходов и расходов металлургического завода

№ п/п	Статьи бюджета доходов и расходов
№ п/п	Статьи бюджета доходов и расходов
1	Доходы
1.1	Доходы от основной деятельности
1.1.1	Реализация чугуна
1.1.2	Реализация металлопроката
1.2	Доходы от прочей деятельности
1.2.1	Оказание транспортных услуг
2	Себестоимость реализованной продукции
2.1	Себестоимость реализации чугуна
2.1.1	Сырье и материалы
2.1.2	Оплата труда производственного персонала
2.1.3	Электроэнергия
2.1.4	Амортизация производственного оборудования
2.1.5	Налоги, относимые на себестоимость
2.1.6	Прочие расходы, включаемые в себестоимость
2.2	Себестоимость реализации металлопроката
2.2.1	Сырье и материалы
2.2.2	Оплата труда производственного персонала
2.2.3	Электроэнергия
2.2.4	Амортизация производственного оборудования
2.2.5	Налоги, относимые на себестоимость
2.2.6	Прочие расходы, включаемые в себестоимость
2.3	Себестоимость транспортных услуг
2.3.1	Оплата труда производственного персонала
2.3.2	Амортизация производственного оборудования
3	Валовая прибыль
3.1	Валовая прибыль от реализации чугуна
3.2	Валовая прибыль от реализации металлопроката
3.3	Валовая прибыль от оказания транспортных услуг
4	Коммерческие расходы
4.1	Расходы на транспортировку

№ п/п	Статьи бюджета доходов и расходов
4.2	Расходы на хранение
4.3	Комиссионное вознаграждение посредникам
4.4	Реклама и маркетинг
5	Управленческие (общехозяйственные) расходы
5.1	Оплата труда непроизводственного персонала
5.2	Эксплуатационные расходы
5.3	Расходы на ИТ
5.4	Приобретение ТМЦ и материалов непроизводственного назначения
5.5	Аренда
5.6	Прочие расходы
6	Операционная прибыль
7	Прочие (внереализационные) доходы
7.1	Проценты к получению
7.2	Прочие (внереализационные) доходы
8	Прочие (внереализационные) расходы
8.1	Проценты к уплате
8.2	Прочие внереализационные расходы
9	Прибыль до налогообложения
10	Налог на прибыль
11	Чистая прибыль

Какая аналитика нужна. Разработанная ранее финансовая структура послужит исходной точкой для детализации статей бюджета доходов и расходов.

Сначала нужно определить состав бизнес-функций для каждого центра ответственности. Например, ЦО «Дирекция по ИТ» металлургического завода занимается закупкой компьютерного оборудования и программного обеспечения, расходных материалов и комплектующих, ремонтом и обслуживанием, поддержкой пользователей, заключением договоров на услуги связи и проч. Для каждой из перечисленных функций потребуется задать показатели дохода или расхода.

В частности, если ИТ-служба ремонтирует технику с помощью сторонних организаций, для планирования стоимости подобных услуг нужно ввести статью «Расходы на ремонт компьютерного оборудования» (см. табл. 5.2). Аналогично определяются статьи расходов или доходов для каждой из остальных функций центра ответственности.

Таблица 5.2. – Расходы центра ответственности «Дирекция по ИТ»

Функция	Статья расходов нижнего уровня
Функция	Статья расходов нижнего уровня
Закупки компьютеров и программного обеспечения	Расходы на приобретение оборудования
Закупки расходных материалов и комплектующих	Расходные материалы и комплектующие для оборудования
Ремонт и обслуживание компьютеров и программного обеспечения силами собственных сотрудников и с привлечением сторонних компаний	Заработная плата сотрудников
	Налоги на заработную плату
	Прочие расходы на сотрудников
	Расходы на ремонт компьютеров
	Расходы на ИТ-обслуживание
ИТ-поддержка пользователей силами собственных сотрудников и с привлечением сторонних компаний	Заработная плата сотрудников
	Налоги на заработную плату
	Прочие расходы на сотрудников
	Расходы на ИТ-обслуживание
Заключение договоров на услуги связи	Расходы на услуги связи

Такой подход позволяет разработать структуру статей нижнего уровня, удобную и понятную для руководителей центров ответственности. Ведь именно они будут отвечать за планирование и исполнение этих бюджетных статей.

Чтобы получить окончательную форму бюджета доходов и расходов, остается перенести статьи нижнего уровня в общую структуру, разработанную ранее (см. табл. 5.3 и табл. 5.4).

Таблица 5.3. – Соответствие доходов и расходов нижнего и верхнего уровня

Статьи расходов нижнего уровня	Статьи расходов верхнего уровня
Статьи расходов нижнего уровня	Статьи расходов верхнего уровня
Расходы на приобретение оборудования	Капитальные затраты (не включаются в БДР)
Расходные материалы и комплектующие для оборудования	Приобретение ТМЦ и материалов производственного назначения
Заработная плата сотрудников	Оплата труда производственного персонала
Налоги на заработную плату	
Прочие расходы на сотрудников	
Расходы на ремонт компьютеров	Расходы на информационные технологии
Расходы на ИТ-обслуживание	
Расходы на услуги связи	Прочие расходы

Таблица 5.4. – Структура бюджета доходов и расходов дилерского центра

№ п/п	Статьи бюджета доходов и расходов
№ п/п	Статьи бюджета доходов и расходов
1	Выручка от реализации
1.1	Продажи автомобилей
1.1.1	Розничные продажи
1.1.2	Корпоративные продажи
1.1.3	Подержанные автомобили
1.2	Сервис
1.2.1	Служба продаж услуг сервиса
1.2.2	Отдел по гарантии
2	Себестоимость реализованной продукции
2.1	Продажи автомобилей
2.1.1	Розничные продажи
2.1.2	Корпоративные продажи
2.1.3	Подержанные автомобили
2.2	Сервис
2.2.1	Служба продаж услуг сервиса
2.2.1.1	Запасные части/Материалы в сервис
2.2.1.2	Себестоимость опциона
2.2.2	Отдел по гарантии
2.2.2.1	Субподрядные работы для сервиса
2.2.2.2	Гарантийный ремонт дилера
3	Маржинальная прибыль
3.1	Продажи автомобилей
3.2	Сервис
4	Прямые расходы
4.1	Прямые производственные расходы
4.1.1	Командировочные расходы
4.1.2	Маркетинговые акции
4.1.3	Расходные материалы в торговлю
4.1.4	Спецодежда – покупка
4.1.5	Спецодежда – химчистка
4.1.6	Страхование перевозок
4.1.7	Транспортные услуги
4.1.8	Услуги складского хранения
4.1.9	Инструменты общего и специального назначения
4.1.10	Прочие производственные расходы
4.2	Расходы на персонал (прямые)

№ п/п	Статьи бюджета доходов и расходов
4.2.1	Заработная плата и бонусы сотрудников
4.2.2	Единый социальный налог
4.2.3	Добровольное медицинское страхование
4.2.4	Прочие расходы на персонал
5	Операционные расходы
5.1	Расходы на персонал
5.1.1	Заработная плата и бонусы сотрудников
5.1.2	Единый социальный налог
5.1.3	Добровольное медицинское страхование
5.1.4	Прочие расходы на персонал
5.2	Расходы на проведение тренингов
5.3	Эксплуатационные затраты
5.3.1	Аренда административных зданий, помещений, оборудования
5.3.2	Текущие затраты по эксплуатации и содержанию объекта
5.3.3	Коммунальные платежи
5.3.4	Ремонтные работы
5.4	Прочие административные расходы
5.4.1	Аутсорсинг административного персонала
5.4.1	Канцтовары, полиграфия, подписка на периодические издания
5.4.1	Командировочные расходы
5.4.2	Консультационные услуги
5.4.3	Обучение
5.4.4	Почтовые и курьерские расходы
5.4.5	Представительские расходы
5.4.6	Прочие административные расходы
5.5	Налоги, кроме налога на прибыль
6	Прочие доходы
7	Прочие расходы
8	Прибыль до вычета процентов, налогов и амортизации
9	Амортизация
9.1	Амортизация основных средств
9.2	Амортизация нематериальных активов
10	Доходы/расходы по процентам:
10.1	Доходы от размещенных денежных средств
10.2	Стоимость займов и кредитов
10.3	Проценты по коммерческому кредиту
11	Прибыль до налога на прибыль
12	Налог на прибыль
13	Чистая прибыль

Подходы к составлению бюджета. Если разрабатывается упрощенная модель бюджетирования, включающая лишь основные бюджеты, то практически все ее данные будут формироваться вручную на основании экспертных оценок руководителей центров ответственности, а также стратегических показателей на планируемый период. Исключение составят показатели прибыли, которые в любом случае рассчитываются на основании статей доходов и расходов.

В случае полнофункциональной бюджетной модели большинство статей итогового БДР формируется из данных операционных бюджетов:

- доходы – из бюджета продаж;
- себестоимость реализованной продукции – из материально-стоимостного баланса;
- прямые (коммерческие) расходы – из бюджета прямых расходов, бюджета закупок услуг сторонних организаций;
- управленческие (общехозяйственные) расходы – из бюджета управленческих расходов, бюджета закупок услуг сторонних организаций, бюджета налогов;
- прочие (внебюджетные) доходы – из бюджета прочих доходов и расходов, бюджета кредитов и займов, бюджета движения основных средств и нематериальных активов;
- прочие (внебюджетные) расходы – из бюджета прочих доходов и расходов, бюджета кредитов и займов, а также бюджета движения основных средств и нематериальных активов;
- налог на прибыль – из бюджета налогов.

Бюджет движения денежных средств

Традиционно статьи бюджета движения денежных средств (БДДС) группируются по видам деятельности – операционной, инвестиционной и финансовой. Под операционной деятельностью подразумевается производство и реализация товаров или услуг. Под финансовой – деятельность, формирующая капитал предприятия. И наконец, под инвестиционной – осуществление долгосрочных вложений.

Операционная деятельность. Состав статей БДДС в части операционной деятельности зависит от того, каким методом формируется этот бюджет – прямым или косвенным.

В соответствии с прямым методом поступления компании (входящие денежные потоки) планируются в разрезе основных источников. А именно – по видам деятельности (основная, прочая), группам клиентов, каналам продаж и проч. Платежи – по основным направлениям расходования средств. Среди таких направлений можно выделить сырье, материалы и полуфабрикаты (товары для перепродажи), оплату труда, налоги и прочие выплаты по операционной деятельности (см. табл. 5.5). Чистый финансовый поток от

операционной деятельности рассчитывается как разница поступлений и платежей.

Таблица 5.5 – . Структура бюджета движения денежных средств металлургического завода

№ п/п	Статьи бюджета движения денежных средств
№ п/п	Статьи бюджета движения денежных средств
1	Остаток денежных средств на начало периода
2	Операционная деятельность
2.1	Поступления по операционной деятельности, в том числе:
2.1.1	Поступления от покупателей по основным видам деятельности
2.1.2	Поступления от покупателей по прочим видам деятельности
2.2	Платежи по операционной деятельности, в том числе:
2.2.1	Сырье и материалы
2.2.2	Оплата труда сотрудников
2.2.3	Электроэнергия
2.2.4	Налоги
2.2.5	Прочие платежи
2.3	Чистый денежный поток от операционной деятельности
3	Инвестиционная деятельность
3.1	Поступления по инвестиционной деятельности, в том числе:
3.1.1	Поступления от реализации основных средств и нематериальных активов
3.2	Платежи по инвестиционной деятельности, в том числе:
3.2.1	Капитальное строительство
3.2.1.1	Новое строительство
3.2.1.2	Модернизация
3.2.1.3	Реконструкция
3.2.2	Приобретение основных средств и нематериальных активов
3.2.2.1	Здания и сооружения
3.2.2.2	Оборудование
3.2.2.3	Транспортные средства
3.2.2.4	Мебель и прочее
3.2.2.5	Нематериальные активы
3.3	Чистый денежный поток от инвестиционной деятельности
4	Финансовая деятельность
4.1	Поступления по финансовой деятельности, в том числе:
4.1.1	Привлечение кредитов и займов
4.1.2	Возврат выданных ранее займов, включая проценты
4.2	Платежи по финансовой деятельности, в том числе:
4.2.1	Выдача займов

№ п/п	Статьи бюджета движения денежных средств
4.2.2	Возврат привлеченных кредитов и займов, включая проценты
4.3	Чистый денежный поток от финансовой деятельности
5	Остаток денежных средств на конец периода

Суммы по статьям поступлений и платежей задаются одним из способов:

- по данным бюджета доходов и расходов с учетом предполагаемых условий платежей (предоплата, кредит, по отгрузке). Такой способ применим в двух случаях. Во-первых, если в компании редко меняются условия оплаты по договорам с клиентами и поставщиками. Во-вторых, когда эти условия незначительно различаются в рамках одной статьи поступлений или платежей. Например, если статья бюджета движения денежных средств «Прочие платежи» включает приобретение товарно-материальных ценностей (оплата в момент начисления расходов) и платежи по ремонту (оплата через два месяца после проведения работ), планирование выплат таким способом может существенно исказить картину движения денежных средств;
- на основании данных функциональных бюджетов (материально-стоимостного баланса, бюджета инвестиций, бюджета налогов, бюджета заимствований и проч.);
- экспертная оценка руководителей центров ответственности, которые планируют и исполняют соответствующие статьи платежей или поступлений.

В случае планирования косвенным методом чистый денежный поток от операционной деятельности рассчитывается путем корректировки величины чистой прибыли на «неденежные» статьи расходов, а также на величину изменения текущих активов и пассивов (в табл. 5.6 приведены универсальный порядок расчетов и возможные источники информации). Стоит отметить, что при использовании косвенного метода сумма поступлений и платежей на планируемый период не определяется.

Таблица 5.6 – . Порядок расчета денежного потока от операционной деятельности косвенным методом

Показатель	Сумма со знаком	Источник данных
Показатель	Знак	Источник данных
Чистая прибыль	+	Бюджет доходов и расходов
Налог на прибыль начисленный	+	Бюджет доходов и расходов / Бюджет налогов
Налог на прибыль уплаченный	–	Бюджет налогов
Корректировки на неденежные статьи:		
Амортизация	+	Бюджет доходов и расходов / Бюд-

Показатель	Сумма со знаком	Источник данных
		жет движения основных средств и нематериальных активов
Списание безнадежной дебиторской задолженности (снижение резерва под нее)	+	Бюджет доходов и расходов / Бюджет прочих доходов и расходов
Списание кредиторской задолженности (например, при поставке некачественного товара)	-	Бюджет доходов и расходов / Бюджет прочих доходов и расходов
Изменения оборотного капитала		
Изменение запасов (остаток на конец периода – остаток на начало)	-	Баланс / Материально-стоимостной баланс
Изменение дебиторской задолженности	-	Баланс / Бюджет продаж
Изменение кредиторской задолженности	+	Баланс / Бюджет закупок
Проценты уплаченные (включаются только в случае, если относятся если мы их относим к финансовой деятельности)	+	Бюджет доходов и расходов

Как правило, в процессе формирования бюджета движения денежных средств косвенным методом возникает два вопроса: что именно можно считать «неденежными» статьями расходов и к какому виду деятельности отнести проценты, уплаченные по кредитам и займам.

Чтобы ответить на первый вопрос, потребуется тщательно проанализировать структуру бюджета доходов и расходов, выделить те статьи, которые не предполагают движение денежных средств. Зачастую в компаниях в качестве «неденежных» статей рассматривают исключительно амортизацию основных средств и нематериальных активов, но по каким-то причинам забывают о списании резервов, дебиторской и кредиторской задолженности, запасов.

Что касается уплаченных процентов, здесь стоит отталкиваться от цели кредита или займа. Если последние привлекаются для приобретения производственного сырья или товаров на перепродажу, то проценты лучше отнести к операционной деятельности. В остальных случаях они отражаются в составе платежей по финансовой деятельности вместе с основной суммой кредита.

Самое главное

Используйте единую методологию формирования основных бюджетов – БДР, БДС и прогнозного баланса. Помните, что каждая хозяйственная операция вызывает взаимосвязанные изменения во всех трех бюджетах. Эта взаимосвязь и должна быть отражена в методологии. Удостоверьтесь в том, что аналитические разрезы, временные горизонты и принципы формирования прогнозного баланса совпадают с фактическим управленческим балансом. Это обеспечит сопоставимость плановых и фактических данных, необходимую для контроля исполнения бюджета и анализа финансового состояния компании.

Выбор метода формирования бюджета денежных средств зависит от того, какую цель при этом преследует компания. Косвенный метод позволяет соотнести чистую прибыль с потоками денежных средств, что предоставляет больше информации для анализа деятельности компании. К примеру, можно оценить, какая часть заработанной компанией прибыли замораживается в запасах или дебиторской задолженности. Прямой метод формирования БДДС дает гораздо больше возможностей для контроля движения денежных средств, поскольку содержит информацию в разрезе поступлений и платежей.

Инвестиционная деятельность. Обычно к поступлениям по инвестиционной деятельности относятся доходы от реализации основных средств, нематериальных активов и незавершенного строительства, а также возврат долгосрочных финансовых вложений (к примеру, поступления от продажи акций или долей в других предприятиях). К платежам – приобретение основных средств, нематериальных активов и незавершенного строительства, а также капитальное строительство и долгосрочные финансовые вложения (покупка предприятий, акций и долей в других предприятиях). Что касается аналитических разрезов, вот наиболее распространенные – группы основных средств и нематериальных активов (здания и сооружения, оборудование и проч.), назначение основных средств и нематериальных активов (для собственного использования, для сдачи в аренду), направления капитального строительства (новые объекты, реконструкция, модернизация, перевооружение), виды долгосрочных финансовых вложений (приобретение акций, долей и т. п.).

Стоит обратить внимание, что при строительстве или приобретении новых объектов зачастую возникают текущие расходы, связанные с их открытием или запуском (так называемые start-up costs). Такие расходы могут быть капитализированы и должны отражаться в бюджете движения денежных средств в составе платежей по инвестиционной деятельности.

Финансовая деятельность. Этот раздел бюджета движения денежных средств концентрируется в основном на внешних источниках финансирования деятельности компании, относительно независимых от ее основной деятельности. Как правило, к поступлениям по финансовой деятельности относятся привлечение кредитов и займов, возврат выданных ранее займов, в том числе проценты, полученные по ним, целевое финансирование из различных источников, а также поступления от размещения акций или облигаций. Платежи по финансовой деятельности включают возврат привлеченных кредитов и займов, в том числе процентов по ним, выдачу займов другим компаниям, погашение облигаций и выкуп собственных акций, выплату дивидендов.

Стоит также обратить внимание на то, что займы и банковские кредиты всегда отражаются в составе финансовой деятельности, а проценты по ним могут быть отнесены и к операционной в зависимости от назначения кредита.

Прогнозный баланс

Прогнозный баланс – результирующий отчет, он формирует законченное представление о финансовом состоянии компании в планируемом периоде. Прогнозный баланс позволяет оценить обеспеченность компании активами и правильность их использования, предотвратить возможные негативные тенденции в финансово-хозяйственной деятельности (пример формы представлен в таблице 5.7).

Таблица 5.7 – Структура статей прогнозного баланса и источники информации для их формирования

№ п/п	Статьи баланса	Источник данных
№ п/п	Статьи баланса	Источник данных
АКТИВ		
Внеоборотные активы		
1	Нематериальные активы	Бюджет движения основных средств и нематериальных активов – стоимость нематериальных активов на конец планируемого периода
2	Основные средства	Бюджет движения основных средств и нематериальных активов – стоимость основных средств на конец планируемого периода (статья может быть детализирована по группам/видам основных средств)
3	Незавершенное строительство	Инвестиционный бюджет и бюджет капитального строительства – стоимость незавершенного строительства на конец планируемого периода (статья может быть детализирована по объектам капитального строительства)
4	Долгосрочные финансовые вложения	Инвестиционный бюджет и бюджет долгосрочных финансовых вложений – сумма долгосрочных финансовых вложений на конец периода (статья может быть детализирована по видам долгосрочных финансовых вложений)
5	Доходные вложения в материальные ценности	Бюджет движения основных средств и нематериальных активов – планируемая на конец периода стоимость основных средств, сдаваемых в аренду (статья может быть детализирована по номенклатуре основных средств)
6	Отложенные налоговые активы	Бюджет налогов
Оборотные активы		
7.	Запасы	
7.1	Сырье, материалы	Материально-стоимостной баланс – планируемые остатки сырья и материалов на конец периода в стоимостном выражении (статья может быть детализирована по видам сырья и материалов)

№ п/п	Статьи баланса	Источник данных
7.2	Незавершенное производство	Материально-стоимостной баланс – планируемые остатки незавершенного производства
7.3	Готовая продукция	Материально-стоимостной баланс – планируемые остатки готовой продукции на складе (статья может быть детализирована по номенклатурным группам)
7.4	Товары в пути	Материально-стоимостной баланс и бюджет продаж – информация о планируемой величине товаров в пути (статья может быть детализирована по номенклатурным группам)
7.5	Товары для перепродажи	Материально-стоимостной баланс – прогнозная величина товаров, приобретенных для перепродажи (статья может быть детализирована по номенклатурным группам)
7.6	Расходы будущих периодов	Бюджет затрат
7.7	Прочие запасы и затраты	Материально-стоимостной баланс
8	Дебиторская задолженность	Бюджет продаж (бюджет поступления денежных средств за реализацию продукции или услуги) – величина дебиторской задолженности на конец планируемого периода (статья может быть детализирована по контрагентам)
9	Авансы выданные	Бюджет закупок (бюджет расходования денежных средств на приобретение материально-технических ресурсов, услуг) – величина авансов, выданных на конец планируемого периода (статья может быть детализирована по контрагентам)
10	НДС по приобретенным материальным ценностям	Бюджет налогов
11	Краткосрочные финансовые вложения	Бюджет краткосрочных финансовых вложений – сумма краткосрочных финансовых вложений на конец планируемого периода (статья может быть детализирована по видам вложений)
12	Денежные средства	Бюджет движения денежных средств – остаток денежных средств на конец периода
13	Прочие оборотные активы	Может быть использована как регулирующая статья
ПАССИВ		
Капитал и резервы		
1	Уставный капитал	Бюджет движения собственного капитала – планируемая стоимость уставного капитала
2	Собственные акции, выкупленные у акционеров	Бюджет движения собственного капитала – планируемая стоимость собственных акций, выкупленных у акционеров
3	Добавочный капитал	Бюджет движения собственного капитала – планируемая стоимость добавочного капитала
4	Резервный капитал В том	Бюджет движения собственного капитала – планируемая

№ п/п	Статьи баланса	Источник данных
	числе: – резервы, образованные в соответствии с законодательством; – резервы, образованные в соответствии с уставными документами	величина резервного капитала
5	Целевое финансирование	Бюджет целевого финансирования и бюджет движения денежных средств – планируемая сумма целевого финансирования
6	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	Бюджет движения собственного капитала – планируемая величина нераспределенной прибыли или непокрытого убытка
Долгосрочные обязательства		
7	Займы и кредиты	Бюджет заимствований (в части долгосрочных заимствований) – планируемая величина долгосрочных займов и кредитов (сроком более одного года)
8	Отложенные налоговые обязательства	Бюджет налогов – планируемая сумма отложенных налоговых обязательств
Краткосрочные обязательства		
10	Займы и кредиты	Бюджет заимствований (в части краткосрочных заимствований) – планируемая величина краткосрочных займов и кредитов (сроком менее одного года)
11	Кредиторская задолженность, в том числе поставщики и подрядчики	Бюджет закупок – планируемая сумма кредиторской задолженности перед поставщиками и подрядчиками (статья может быть детализирована по крупным поставщикам и подрядчикам)
12	Задолженность перед персоналом организации	Бюджет расходов на оплату труда – информация о планируемой сумме задолженности по оплате труда перед персоналом
13	Задолженность перед государственными и внебюджетными фондами	Бюджет налогов – планируемая сумма задолженности перед государственными и внебюджетными фондами
14	Задолженность по налогам и сборам	Бюджет налогов – планируемая сумма задолженности по налогам и сборам
15	Прочие кредиторы	Бюджет закупок – планируемая величина кредиторской задолженности за оказанные услуги, ТМЦ и др.
16	Задолженность перед учредителями по выплате доходов	Бюджет движения собственного капитала – планируемая задолженность перед учредителями по выплате доходов
17	Доходы будущих периодов	Бюджет продаж
18	Резервы предстоящих расходов	Бюджет по оплате труда – планируемая сумма резерва предстоящих расходов на выплату заработной платы сотрудникам

Общая структура статей. Как правило, за основу управленческого прогнозного баланса берется форма бухгалтерского баланса. В зависимости от целей и задач, стоящих перед системой бюджетирования, эта форма может быть пересмотрена – одни статьи укрупнены, а другие детализированы.

Для того чтобы определить степень укрупнения или, наоборот, детализации статей, необходимо провести структурный анализ бухгалтерского баланса, определить удельный вес каждой статьи в валюте баланса. Статьи с наименьшим весом, до 5 процентов, можно объединить (к примеру, «Основные средства» и «Нематериальные активы»). С наибольшим, 20 процентов и выше, – разбить (например, «Сырье и материалы», «Готовая продукция», «Кредиторская задолженность»).

Кроме того, следует учесть, что и у менеджмента компании могут быть свои пожелания к раскрытию информации. Например, детализировать в прогнозном балансе дебиторскую задолженность по наиболее крупным и значимым покупателям.

Следует воздержаться от чрезмерного укрупнения балансовых статей (например, до итогов раздела) – прогнозный баланс окажется малоинформативным. Излишняя детализация также нежелательна – она перегрузит отчет, усложнит его восприятие.

Подходы к составлению баланса. Прогнозный баланс может быть составлен одним из трех способов – экстраполяцией тенденций, планированием статей в зависимости от изменения выручки и прямым методом.

Экстраполяция тенденций подойдет компаниям, чья финансово-хозяйственная деятельность достаточно стабильна. Суть подхода заключается в анализе динамики балансовых показателей (или статей) за прошедшие периоды и распространении выявленных тенденций на будущее.

Пример

По данным за последние два года, стоимость запасов компании увеличивалась в среднем на 7 процентов в квартал. Прогнозируемое значение по статье «Запасы» за четвертый квартал 2013 года составляет 734 тыс. руб. Отсюда планируемое значение по этой же статье на первый квартал 2014 года – 785 тыс. руб. ($734 \text{ тыс. руб.} \cdot (100\% + 7\%) : 100\%$), на второй квартал – 840 тыс. руб., третий – 899 тыс. руб., четвертый – 962 тыс. руб.

Планирование от выручки – статьи прогнозного баланса рассчитываются исходя из предположения, что активы и пассивы компании будут расти такими же темпами, как и выручка. Например, в плановом периоде ожидается рост выручки на 10 процентов, отсюда и в балансе закладывается увеличение по статьям на те же 10 процентов. Планирование с помощью такого подхода очень приблизительно, так как не учитываются различия в темпах роста статей баланса.

Наиболее точные результаты дает прямой подход, когда обороты по балансовым статьям планируются на основе данных операционных, финансовых и инвестиционных бюджетов компании. Например, сведения о стои-

мости основных средств берутся из бюджета движения денежных средств, о запасах – из материально-стоимостного баланса и т. д.

Практические задания к главе V.

1. Почему невозможно разработать оптимальную финансовую модель?
2. Какие особенности составления бюджета продаж?
3. На какие основные вопросы следует ответить при подготовке бюджета продаж?
4. Перечислите основные факторы, которые влияют на объем продаж?
5. Опишите содержание производственного бюджета?
6. Запишите основную формулу расчета объема производства.
7. Каковы особенности составления бюджета прямых затрат на оплату труда?
8. Зачем нужна модель себестоимости при составлении бюджета предприятия?
9. Кто составляет операционные бюджеты предприятия?
10. Какие операционные бюджеты формируют доходную часть бюджета доходов и расходов?
11. Каково назначения бюджета доходов и расходов?
12. Назовите конечный (итоговый) показатель бюджета доходов и расходов?
13. Может ли бюджет доходов и расходов разрабатываться для отдельных центров финансовой ответственности?
14. В каких случаях бюджет доходов и расходов может корректироваться?
15. Что является целевой функцией бюджета доходов и расходов?
16. Опишите назначение и содержание бюджета денежных средств (БДДС).
17. Объясните смысл коэффициента инкассации.
18. Из каких статей состоит бюджет движения денежных средств?
19. В чем смысл минимально допустимого объема денежных средств?
20. Опишите технологию поиска необходимого объема дополнительного финансирования.
21. На основе какой информации составляется БДДС?
22. Зачем составляется прогнозный баланс?
23. Главные отличия ББЛ от бухгалтерского баланса (Ф №1)?
24. Какие могут быть причины того, что сумма Активов ББЛ не будет равна сумме его Пассивов?
25. Как показатели для моделирования финансового состояния можно рассчитать на основе ББЛ?
26. Что такое первичный финансовый дефицит?

ГЛАВА VI. АДМИНИСТРИРОВАНИЕ ПРОЦЕССА БЮДЖЕТИРОВАНИЯ

6.1 Организация бюджетирования на предприятии

Внедрение бюджетирования требует от руководства предприятия немалых усилий и занимает довольно продолжительный период времени. На подготовительном этапе должен быть проведен анализ организационной структуры предприятия, функций подразделений, информационных потоков, документооборота.

Можно выделить следующие этапы при постановке бюджетирования на предприятии.

1. Определение финансовой структуры предприятия.

На данном этапе составляется перечень видов хозяйственной Деятельности, исследуется организационная структура управления предприятием, выделяются центры финансовой ответственности (ЦФО), центры финансового учета (ЦФУ), центры доходов (ЦД), центры возникновения затрат (ЦВЗ) и т. д.

Проблема выделения ЦФУ, ЦФО и других центров предприятия является очень важной при внедрении бюджетирования. От этого зависит эффективность бюджетного планирования.

2. Определение технологии бюджетирования.

В ходе реализации этого этапа определяются виды и формы основных, операционных, вспомогательных бюджетов, разрабатывается последовательность составления различных бюджетов для ЦФО (ЦФУ, ЦД, ЦВЗ) и предприятия в целом, уточняются особенности консолидации бюджетов.

3. Определение форматов основных бюджетов.

На данном этапе определяется основной набор статей доходов и расходов, притоков и оттоков денежных средств, активов и пассивов.

Структура бюджетного формата, конечно же, является индивидуальной для каждого предприятия исходя из специфики деятельности. Но при этом можно выделить некоторые общие требования к форматам бюджетов:

- по содержанию бюджеты должны быть максимально приближены к международным стандартам финансового учета (с выделением переменных и постоянных затрат, маржинальной прибыли и т. д.);

- по структуре бюджеты должны быть максимально приближены к отечественным формам бухгалтерской отчетности (для повышения эффективности сбора и обработки необходимых данных и т. д.);

- в качестве отдельных статей затрат должны фигурировать те виды издержек, доля которых в объеме продаж составляет не менее 1%.

4. Определение бюджетного регламента.

В ходе реализации этого этапа определяются бюджетный период, сроки предоставления бюджетной отчетности ЦФО (ЦФУ, ЦД, ЦВЗ и т. д.), порядок согласования, корректировки и консолидации бюджетов

6.2 Участники процесса бюджетирования

В компаниях за организацию бюджетирования может отвечать планово-экономический отдел (ПЭО) или бюджетная группа в его составе, в холдингах – бюджетные управления. Кроме того, возможно создание коллегиального органа при генеральном директоре – бюджетного комитета.

Бюджетный отдел. К функциям бюджетного отдела (бюджетного управления) относятся:

- подготовка соответствующих распоряжений и приказов, контроль выполнения бюджетных процедур; решение организационных вопросов, возникающих в ходе бюджетирования;
- развитие методологии бюджетирования, актуализация форм и методик;
- составление некоторых функциональных (в соответствии с регламентом), а также основных бюджетов;
- представление бюджета на согласование совету директоров, бюджетному комитету или другому органу, утверждающему бюджет в компании;
- превентивный контроль исполнения бюджета (визирование платежных документов на соответствие бюджетным лимитам), план-факт анализ;
- организация сбора фактической информации об исполнении бюджета, анализ исполнения бюджета;
- подготовка предложений по корректировке бюджета.
- поддержка справочной информации, используемой в системе бюджетирования.

Распределить эти функции внутри отдела можно, например, так. Руководитель подразделения определяет политику бюджетного процесса и отвечает за его организацию в компании. В состав отдела входят специалисты по функциональным и сводным бюджетам.

Специалист, закрепленный за определенным функциональным бюджетом, взаимодействует с его составителями, контролирует правильность формирования, сбор фактической информации, а также отвечает за анализ исполнения и методологическое сопровождение. В задачи специалиста по сводным бюджетам входит составление бюджета доходов и расходов, бюджета движения денежных средств, прогнозного баланса, а также осуществление всех функций по их сопровождению.

Для групп компаний распределение функций в бюджетном управлении может быть иным. Например, за каждым специалистом закрепляют несколько дочерних обществ, сгруппированных по определенному признаку (региональному или отраслевому). Он отвечает за работу со всеми их бюджетами.

Необходимо убедиться в том, что все функции бюджетного отдела отражены в его Положении и должностных инструкциях сотрудников. Если отдел создается с нуля, то потребуются подготовить соответствующие норма-

тивные документы и прописать в них необходимые задачи и функции. В то же время, поскольку в бюджетном процессе задействованы и другие подразделения компании, соответствующие функции также должны быть раскрыты в положениях этих подразделений и должностных инструкциях специалистов, отвечающих за планирование.

Пример

Служба сбыта компании отвечает за подготовку бюджета продаж. В Положении этого подразделения функция закрепляется в следующей формулировке: «Служба сбыта участвует в бюджетном процессе компании. Осуществляет подготовку бюджета продаж в соответствии с методикой и сроками, определенными в Положении о бюджете. Осуществляет корректировки бюджета, контроль за исполнением и предоставляет информацию о причинах отклонений».

Бюджетный комитет. Бюджетный комитет – это временный орган, который создается для решения вопросов, связанных с бюджетом компании. В его состав могут входить финансовый директор, главный бухгалтер, заместители директора по функциональным блокам компании. Возглавляет комитет заместитель генерального директора по экономике и финансам.

Кроме непосредственно согласования и утверждения бюджета к функциям комитета относятся:

- контроль бюджетного процесса;
- принятие решения о секвестировании бюджетных статей;
- предоставление разъяснений, рекомендаций и указаний по вопросам, входящим в его компетенцию.

За неисполнение требований регламентов, невыполнение решений и рекомендаций бюджетного комитета последний вправе ходатайствовать перед генеральным директором о дисциплинарном взыскании или депремировании ответственного руководителя.

6.3 Определение бюджетного регламента

Положение о бюджетировании – основной документ, описывающий бюджетную систему, финансовую структуру, принципы бюджетного управления, его периодичность.

Его содержание может быть следующее:

- общие положения. Цели и задачи, принципы построения системы бюджетирования, виды деятельности компании, этапы бюджетного процесса;
- финансовая структура. В этом разделе описываются принципы построения финансовой структуры, виды ЦО, их ответственность и полномочия;
- методология бюджетного планирования. Состав и взаимосвязь бюджетов компании, методика планирования показателей и заполнения бюджетных форм;

- методология бюджетного контроля. Описание порядка сбора фактических данных об исполнении бюджета, принципы проведения анализа исполнения бюджета;
- регламент бюджетного процесса. В этом разделе раскрываются этапы бюджетного цикла, регламент формирования, утверждения, контроля и анализа исполнения бюджета;
- порядок изменения Положения о бюджетировании. В каких случаях происходит изменение Положения, какие изменения возможны, кто их осуществляет.

Остановимся подробнее на регламенте бюджетного процесса. Именно этот документ определяет порядок взаимодействия подразделений компании в ходе бюджетирования, задает сроки и форматы представления документов (см. таблицу 6.1). В нем указываются наименование структурного подразделения, функция, выполняемая им в ходе бюджетного процесса, документ, формируемый в рамках этой функции, срок подготовки документа, какому подразделению передается.

Таблица 6.1 – Регламент бюджетного процесса, раздел «Формирование бюджета» (извлечение)

Наименование функции	Структурное подразделение-исполнитель	Ответственный исполнитель	Исходная информация	Результат	Срок подготовки
Формирование бюджета продаж на внутреннем рынке	Отдел сбыта по работе с рынком РФ	Начальник отдела	Прогноз сбыта, прогноз цен, результаты изучения рынка	Бюджет продаж	3 дня после начала бюджетного процесса
Формирование бюджета по труду и заработной плате	Отдел по труду и заработной плате	Начальник отдела	Штатное расписание, трудовой договор	Бюджет расходов на оплату труда	3 дня после начала бюджетного процесса
Формирование бюджетов верхнего уровня	Планово-экономический отдел	Начальник отдела	Функциональные бюджеты	Бюджет доходов, расходов, бюджет движения денежных средств, прогнозный баланс	5 дней после получения всех функциональных бюджетов

Подготовка пояснительной записки и презентации бюджета	Планово-экономический отдел	Начальник отдела	Сформированный бюджет	Пояснительная записка, презентация	3 дня после формирования бюджетов верхнего уровня
--	-----------------------------	------------------	-----------------------	------------------------------------	---

Прежде чем приступать к разработке регламента бюджетного процесса, стоит актуализировать организационно-функциональную структуру компании и продумать основные этапы бюджетного цикла. Как правило, этапы бывают такие:

- подготовка бюджета. В регламенте раскрываются основные мероприятия этапа, ответственные за них лица и подразделения, результаты и сроки. Мероприятия могут быть следующие: актуализация состава бюджетов и их статей, справочников, определение стратегических и макроэкономических показателей, проведение укрупненного расчета по бюджету, подготовка приказа о начале бюджетного процесса. Чаще всего за этап подготовки отвечает планово-экономический или бюджетный отдел;

- формирование бюджета. В регламенте приводится перечень бюджетов и подразделений, которые отвечают за их составление или предоставляют необходимую информацию. Также в регламенте описывается последовательность формирования бюджетов (какие из них можно готовить параллельно, а какие требуют последовательной подготовки) и указывается срок начала бюджетного процесса. Чем сложнее структура управления компанией, тем больше времени потребуется для подготовки и согласования бюджета. В среднем на составление одного бюджета необходимо отводить не менее трех дней, на его согласование с каждым ответственным лицом – не менее одного дня. Плюс к этому следует заложить время на доработку бюджетов;

- согласование и утверждение бюджета. Если предполагается, что согласование будет проходить в несколько этапов, это необходимо предусмотреть в регламенте. Здесь же стоит описать порядок корректировки бюджета на каждой итерации;

- контроль и анализ исполнения бюджета. Контроль бюджета осуществляется по итогам его исполнения, после получения фактической информации. Бюджетный отдел проводит сравнительный анализ запланированных и фактических показателей, выявляет причины отклонений. На случай, если ему потребуются дополнительные пояснения руководителей центров ответственности (например, относительно тех или иных отклонений), в регламенте стоит предусмотреть порядок таких запросов, а также обязанности ЦО ответить на них.

Регламент также должен предусматривать порядок корректировки бюджета (по результатам исполнения или по каким-либо другим причинам). Это позволит своевременно принять необходимые меры для предотвращения негативных тенденций в финансово-экономической деятельности компании.

После того как регламент сформирован, его необходимо согласовать со всеми сотрудниками, участвующими в бюджетировании, – правильно ли отражены их функции, последовательность и сроки подготовки бюджетов. Окончательное слово – за генеральным директором компании. Утвержденный им регламент бюджетного процесса обязателен к исполнению. Изменения в него могут быть внесены в соответствии с Положением о бюджетировании.

Самое главное. Зафиксируйте ответственность участников процесса бюджетирования. Размечая в регламенте бюджетного процесса ответственных за выполнение того или иного действия, указывайте не только подразделение и должность, но и фамилию, имя, отчество конкретного специалиста. Обязанности последнего рекомендуется подробно описать в его должностной инструкции. Это поможет повысить ответственность сотрудников, они уже не будут относиться к бюджетированию как к дополнительной нагрузке.

Практические задания к главе VI.

1. Назовите основные Регламентные документы процесса бюджетирования?
2. Как контролируют исполнение бюджетные поручений сами ЦФО?
3. Что такое параметры бюджета и кто их разрабатывает?
4. В чем разница процесса бюджетирования предприятия и группы предприятий?

ГЛАВА VII. КОНТРОЛЬ (МОНИТОРИНГ) ИСПОЛНЕНИЯ СВОДНОГО БЮДЖЕТА

7.1 Понятие системы контроля (мониторинга) исполнения бюджета

Система внутреннего контроля (или контроллинга) исполнения бюджета — это логическая структура формальных и/или неформальных процедур, предназначенная для анализа и оценки эффективности управления ресурсами, затратами, обязательствами компании в течение бюджетного периода (периодический мониторинг текущей деятельности, сравнение объемов и затрат с бюджетными стандартами и избежание чрезмерных расходов). Под этим понимается:

- *текущее принятие управленческих решений* на различных уровнях организационной иерархии, исходя из критерия выбора оптимальных альтернатив в рамках установленного бюджетного задания. Эта работа в течение всего бюджетного периода ведется структурными подразделениями — объектами планирования (или, как их еще называют, *центрами ответственности* предприятия);

- *поступление от центров ответственности* (объектов планирования) соответствующим управленческим службам (субъектам планирования), таким как ПЭУ, ФЭУ, УКС, ОТиЗ, планово-аналитический отдел, соответствующей информации о ходе выполнения бюджетного задания;

- *анализ текущей информации о выполнении* бюджета управленческими службами и подготовка рекомендаций высшему руководству (первому вице-президенту по экономике) по корректировке оперативной деятельности в разрезе различных центров ответственности.

Таким образом, мониторинг исполнения бюджета осуществляется одновременно:

- *самими подразделениями*, отвечающими за выполнение бюджетного задания. В данном случае контроль текущих показателей необходим для самостоятельной корректировки оперативной деятельности подразделения с целью наилучшего исполнения бюджета;

- *управленческими службами аппарата управления*, ответственными за разработку тех или иных показателей сводного бюджета. Управленческие службы на основе анализа текущей информации разрабатывают рекомендации высшему должностному лицу компании, ответственному за бюджет (первому вице-президенту по экономике) для централизованной корректировки оперативной деятельности подразделений с целью наилучшего исполнения бюджетного задания. Контроль исполнения сводного бюджета осуществляется различными управленческими службами предприятия в течение всего бюджетного периода (для краткосрочного бюджета, как правило, в течение квартала ежемесячным подведением промежуточных итогов).

7.2. Центры ответственности как объекты (первичные элементы) системы внутреннего контроля

Очевидно, что для реализации установленного бюджетного задания необходимо установить персональную ответственность руководителей структурных подразделений за выполнение тех или иных бюджетных показателей. Распределение ответственности за выполнение различных подбюджетов определяется существующей на предприятии организационной структурой и системой управления, то есть:

- распределением функциональных обязанностей различных структурных подразделений по обеспечению хозяйственной деятельности компании в разрезе отдельных стадий финансового цикла, производственных линий (видов продукции) и т.п.;
- регламентом соподчиненности и координации различных подразделений предприятия, закрепленным в соответствующих внутренних нормативных актах (должностных инструкциях руководителей, положениях о подразделениях, положении о планировании и пр.).

Организационная структура компании напоминает пирамиду, где менеджеры «основания» отчитываются перед вышестоящими руководителями. Каждый менеджер закреплен за центром ответственности. Последний является сегментом организации, менеджер (руководитель) которого отчитывается за определенный участок работ. *Планирование, учет и контроль по центрам ответственности* — это система, которая измеряет (оценивает) планы и действия по каждому центру ответственности. Механизм учета ответственности является неотъемлемой и обязательной составляющей внутрифирменного бюджетирования на всех трех стадиях (составление сводного бюджета, контроль исполнения, план-факт анализ исполнения). Без жесткого закрепления ответственности утвержденный проект сводного бюджета останется не более чем «благим пожеланием».

Различные центры ответственности на предприятии различаются по своей «степени свободы», то есть по полномочиям руководителей структурных подразделений в своей оперативной работе. Так, начальник производственного цеха, как правило, имеет право самостоятельно определять величину и структуру удельных затрат по выпуску тех или иных видов продукции, в то время как сама структура и величина выпуска устанавливаются и жестко контролируются аппаратом управления в лице ПЭУ. Если же цех переводится на самоокупаемость (это бывает в тех случаях, когда функции цеха полностью охватывают весь производственный цикл по тому или иному виду продукции), то полномочия руководителя существенно расширяются. Он получает право в определенных пределах самостоятельно устанавливать объемы выпуска, а оценочным показателем деятельности цеха будет уже не уровень удельных затрат, а расчетная прибыль, определяемая как разница расчетной выручки по выпущенной продукции и величины фактической себестоимости выпуска.

По критериям уровня полномочий руководителей подразделений в

рамках существующей на предприятии организационной структуры, все центры ответственности можно классифицировать следующим образом:

а) *Центр управленческих затрат* — это подразделение, руководитель которого в рамках выделенного бюджета ответствен за *обеспечение наилучшего уровня услуг*. Этот вариант, как правило, наиболее приемлем для административных департаментов предприятия (функциональных служб), где трудно поддаются измерению как затраты, так и результаты. В этом случае используются нестандартные методы контроля и стимулирования, такие как «оценка работы», «составление бюджета с «нулевой» точки» и «целевое управление».

б) *Центр нормативных затрат* — это подразделение, в котором руководитель ответствен за *достижение нормативного/планового уровня затрат* по выпуску продукции/работ, услуг. Нормативы, как правило, охватывают сферы прямых затрат труда, прямых затрат сырья и материалов и переменные косвенные расходы (общепроизводственные расходы, часть прямых коммерческих расходов).

в) *Центр доходов* — это подразделение, руководитель которого в рамках выделенного бюджета ответствен за *максимизацию дохода от продаж*. При этом, как правило, руководители таких подразделений не имеют полномочий ни по дополнительному (сверх бюджета) расходованию средств для привлечения дополнительных ресурсов, ни по варьированию ценами реализации с целью максимизации прибыли. Типичным примером подобного центра ответственности служит служба сбыта (отдел сбыта, коммерческая дирекция).

г) *Центр прибыли* — этот центр ответственности отличается от предыдущего расширением полномочий руководителя: он *имеет право варьировать затратами и ценами реализации с целью максимизации прибыли от операций*. Примером такого рода центра ответственности может служить хозрасчетное производственное подразделение, выделенное на отдельный баланс. Однако здесь в полномочия менеджера еще не включаются решения в области *капитальных затрат (инвестиций)*.

д) *Центр инвестиций* — здесь в дополнение к предыдущему пункту при оценке эффективности деятельности включается *процент на задействованный капитал*. Таким образом, целевой функцией, по которой оценивается эффективность деятельности «центра ответственности», здесь является либо *отдача на инвестированный капитал*, либо *прибыль за вычетом процента на задействованный капитал* (последнее обычно зовется «остаточным доходом» либо «остаточной прибылью»).

Этот показатель наиболее приемлем для подразделений предприятия с большой степенью автономности (например, крупное дочернее подразделение холдинговой промышленной компании). Полной самостоятельности в сфере инвестиций у отдельных структур компании не бывает практически никогда (это означает абсолютную неподотчетность структуры руководству компании), поэтому можно говорить о том, что центры инвестиций наделены

широкими полномочиями имеют право определять политику в сфере капитальных и долгосрочных финансовых вложений, то есть капитализации своей чистой прибыли.

Все бюджетные показатели в разрезе центров ответственности делятся на:

- централизованно устанавливаемые аппаратом управления;
- устанавливаемые самими структурными подразделениями.

Заметим, что ответственность за выполнение и тех, и других показателей несет соответствующий центр ответственности, поэтому оба указанных выше вида показателей называются «контролируемыми» центром ответственности. Различие состоит в том, что централизованно устанавливаемые показатели входят в бюджетное задание подразделения в рамках сводного бюджета, и центр ответственности не имеет право самостоятельно это задание изменять.

Показатели, устанавливаемые самими структурными подразделениями, не входят в бюджетное задание, отдаются на «откуп» (самостоятельное планирование) подразделений. При этом методология бюджетного процесса такова, что показатели второй группы всегда являются факторами показателей первой группы. Например, дочернему предприятию компании может быть установлено задание по прибыли (показатель первой группы), в то время как объем реализации и себестоимость реализации определяются самим центром ответственности. Очевидно, что прибыль является разницей между объемом реализации и себестоимостью реализации, то есть полномочия руководителя структурного подразделения сводятся к тому, что он самостоятельно определяет основные факторы (варьирует выручкой и затратами) для наилучшего выполнения бюджетного задания по целевому показателю (прибыли).

Таким образом, в «зоне ответственности» структурного подразделения находятся и централизованные показатели, и показатели, которые находятся в ведении самого подразделения. Поэтому обе группы объединяются под одним названием — «показатели, контролируемые подразделением».

Другая группа показателей не входит в «зону ответственности» подразделения, хотя бывает так, что по *месту возникновения* данные бюджетные показатели (затраты, выручка, ресурсы, обязательства) относятся к этому структурному подразделению. Например, если цех расположен в отдельном производственном помещении, то амортизация здания цеха, хотя и включается в себестоимость выпуска цеха, однако не входит в его бюджетное задание, так как цех не может никоим образом влиять на фактический уровень этой статьи затрат. Такие показатели называются «неконтролируемыми».

Таким образом:

1. В промежуточный (как правило, помесечный) отчет центра ответственности контролирующей управленческой службе входят только контролируемые подразделением бюджетные параметры (как централизованные, так и устанавливаемые самим подразделением).

2. По централизованным бюджетным параметрам управленческая

служба либо глава аппарата управления (первый вице-президент по экономике) в отношении центра ответственности обладает властными полномочиями. Например, при превышении сметы установленных административных расходов ПЭУ может дать распоряжение бухгалтерии предприятия приостановить финансирование текущих расходов подразделения и т.п. По параметрам, определяемым самими подразделениями, службы аппарата управления имеют лишь консультативные функции, а властные полномочия осуществляются строго в соответствии с линейным подчинением. Например, первый вице-президент по экономике может дать рекомендации по корректировке уровня и структуры затрат производственных подразделений первому вице-президенту по производству либо обратиться с соответствующей служебной запиской непосредственно к Президенту компании. Однако решение о корректировке показателей затрат могут принять лишь сам первый вице-президент по производству либо Президент компании.

3. Регламент принятия решений по контролю и корректировке отдельных бюджетных показателей по различным центрам ответственности четко специфицируется внутренними нормативными актами предприятия, в первую очередь Положением о планировании.

4. «Двойной» контроль исполнения бюджета (управленческими службами и самими структурными подразделениями) осуществляется в соответствии со статусом подразделения как центра ответственности в рамках организационной структуры предприятия:

- структурные подразделения контролируют и принимают оперативные решения в рамках бюджетного задания по тем показателям, которые входят в их полномочия. Изменение централизованных бюджетных показателей подразделениями не допускается;

- в промежуточные отчеты подразделений контролирующей управленческой службе входят только контролируемые центром ответственности показатели (как централизованные, так и находящиеся в сфере полномочий подразделения);

- аппарат управления предприятием имеет право корректировки политики подразделений только по централизованным показателям, входящим в бюджетное задание. Выбор же методов выполнения бюджетного задания относится к компетенции самого подразделения. Например, отчет по первому месяцу квартального бюджета центра прибыли выявил отставание от планового графика по прибыли подразделения на 2 000 тыс. руб. Соответственно, первый вице-президент по экономике дает задание руководителю подразделения во втором месяце бюджетного периода ликвидировать отставание. Руководитель подразделения при этом сам решает, каким образом это сделать — за счет возможного увеличения выручки или снижения себестоимости.

Следовательно, два направления контроля исполнения бюджета (управленческими службами и структурными подразделениями) являются составными частями единой системы «сквозного» внутреннего контроля.

7.3. Контроль исполнения бюджета службами аппарата управления

Структурные подразделения в течение бюджетного периода находятся в *функциональном подчинении* различных служб аппарата управления. Функциональное подчинение существенно отличается от полного (линейного) подчинения. Во-первых, каждая управленческая служба имеет свой профиль, что ограничивает пределы ее вмешательства в оперативную деятельность подразделения. Например, планово-экономическое управление, занимающееся вопросами планирования и контроля выпуска и производственных затрат, не может давать указания отделу сбыта в части корректив политики в сфере продаж — это прерогатива управления маркетинга и сбыта. Во-вторых, прямой контроль управленческих служб относится лишь к текущему выполнению централизованных показателей. В части же методов их достижения аппарат управления может лишь давать свои рекомендации руководителю центра ответственности.

Система контроля управленческих служб складывается из трех основных компонентов:

— распределение функций между управленческими службами по контролю исполнения бюджета;

— система *внутреннего документооборота* (движение информационных потоков «снизу вверх» от подразделений к службам аппарата управления — о текущем исполнении бюджетного задания; и «сверху вниз» — директивы и рекомендации по корректировке текущей деятельности);

• система *внутренних нормативных актов* (Положения о подразделениях, Положение о планировании, Положение о делопроизводстве, должностные инструкции руководителей и др.), регламентирующая функции управленческих служб и систему внутреннего документооборота. Важнейшим моментом данных внутренних положений должен являться для каждой службы перечень так называемых стандартных процедур (*routines*), описывающий их ежедневные функции в процессе сбора и анализа учетной информации, а также устанавливающий ответственность за ненадлежащее исполнение этих функций. Так, в частности для планово-экономического управления это могут быть функции по своевременному занесению в единую базу данных предприятия необходимой учетной информации по текущим затратам, для управления капитального строительства — проведение периодических внутренних ревизий фактического расходования сметных сумм по строительно-монтажным работам и пр.

Как правило, распределение функций контроля между службами аппарата управления имеет место следующим образом:

• *бухгалтерия* предприятия выполняет чисто расчетные функции сбора и систематизации сводной плановой и фактической информации в течение бюджетного периода в рамках системы комплексного нормативного учета. При этом производственный отдел бухгалтерии занимается учетом производственных затрат и калькуляцией себестоимости выпуска и учетом движения основных средств и материальных ресурсов, а финансовый отдел — кальку-

ляцией себестоимости реализации, учетом коммерческих расходов, движения денежных средств и расчетов. Директивных полномочий по отношению к структурным подразделениям бухгалтерия предприятия обычно не имеет. Обязанности руководителей центров ответственности ограничиваются своевременным представлением фактической информации об исполнении бюджета;

- *планово-экономический отдел (управление) (ПЭУ)* — занимается вопросами контроля исполнения смет текущих расходов по центрам ответственности, калькуляцией фактической себестоимости в разрезе отдельных видов продукции (производственных линий), аналитического учета фактических затрат в разрезе отдельных подразделений и видов продукции. Основной контрольной функцией ПЭУ является мониторинг исполнения производственной программы (график объема и структуры выпуска и удельные производственные затраты по видам продукции в разрезе производственных подразделений/цехов), а также исполнения смет общехозяйственных расходов по подразделениям. Так, ПЭУ следит за тем, чтобы фактическое расходование материальных и трудовых ресурсов в расчете на единицу выпуска соответствовало утвержденным нормативам, чтобы административные расходы подразделений не превышали установленных сметных сумм и т.д.;

- *отдел (управление) закупок* контролирует объемы, структуру и цены по заготовлению материальных ресурсов. При этом обычно собственно заготовительные и складские расходы относятся к компетенции «полевых» служб (отдела материально-технического снабжения и складского хозяйства). Как правило, управление закупок в качестве отдельной службы аппарата управления целесообразно выделять только на очень крупных предприятиях. Обычно контроль закупок находится в ведении ПЭУ;

- *управление маркетинга и сбыта (УМиС)* занимается контролем объема и структуры сбыта, движения расчетов по реализованной продукции, уровнем коммерческих и сбытовых расходов. Основной контрольной функцией УМиС является отслеживание графиков выполнения бюджетных заданий службой сбыта по (а) валовому объему реализации (выручке), (б) физическому объему продаж по видам продукции, (в) денежным поступлениям за реализованную продукцию. На средних предприятиях функции контроля сбыта берет на себя обычно планово-аналитический отдел;

- *финансово-экономическое управление* осуществляет контроль соблюдения финансовых нормативов предприятия и составляет промежуточные отчеты о движении денежных средств, а также ведет текущую деятельность по дополнительному привлечению средств (кредиты, эмиссия акций и пр.). Спецификой данной управленческой службы является то, что для нее центром ответственности является предприятие в целом, так как финансовые нормативы (ликвидность, финансовая маневренность, чистый оборотный капитал, собственные оборотные средства) и движение денежных средств относятся к предприятию как единой планово-учетной единице. Поэтому функции финансово-экономического управления большей частью сводятся к

«пассивному» контролю статей поступлений и расходов денежных средств в разрезе центров ответственности и к составлению оперативных докладов высшему руководству компании;

- *управление капитального строительства (УКС)* следит за графиком освоения утвержденных смет в разрезе отдельных проектов капитальных вложений, то есть за деятельностью службы главного инженера предприятия, занимающейся вопросами освоения капитальных вложений. Очень часто на российских предприятиях УКС является не службой аппарата управления, а «полевым» подразделением, непосредственно осуществляющим освоение капитальных вложений в соответствии с утвержденным инвестиционным бюджетом (сметой). В этом случае функции контроля инвестиций, как правило, находятся в ведении ПЭУ;

- *отдел труда и заработной платы* контролирует соблюдение нормативной сетки и утвержденного штатного расписания в разрезе отдельных производственных подразделений и административных служб;

- *планово-аналитический отдел* следит за ходом исполнения сводного бюджета предприятия в целом и, при отсутствии в составе аппарата управления маркетинга и сбыта, — за выполнением установленного бюджета продаж в натуральном и стоимостном выражении.

Для осуществления контрольных функций управленческие службы предприятия периодически в течение бюджетного периода (для квартального бюджета — раз в месяц) получают отчеты о текущем выполнении бюджетного задания по подразделениям предприятия, занимаются сводом данных (составление сводных оперативных отчетов), анализом данных отчетов и разработкой корректив графика исполнения бюджета в разрезе подразделений. Отметим, что структурные подразделения предоставляют исполнительские отчеты только по контролируемым ими показателям. Обычно при этом, сведением данных на «нижних» этажах управленческой иерархии занимаются сами подразделения. Так, первый вице-президент по производству предоставляет ПЭУ отчет о текущих производственных затратах, уже детализированный в разрезе линейно подчиненных ему производственных подразделений/цехов.

Вот как выглядит, например, дизагрегированный отчет Президенту о затратах компании за прошедший бюджетный месяц (см. таблицу 7.1):

Таблица 7.1 – Промежуточный (месячный) отчет Президенту о затратах компании

СТАТЬИ РАСХОДОВ	Бюджет, тыс. руб.		Отклонения (благоприятные/ неблагоприятные), тыс. руб.	
	за месяц	нарастающим итогом	за месяц	нарастающим итогом
1-й уровень «Сводные данные»				
1) Офисных расходов, всего	6000	20000	100	400
2) Общехозяйственные расходы административных служб, всего	4000	13000	(200)	(1000)
3) Службы вице-президента по производству, всего	116000	377000	(8950)	(20600)
4) Службы вице-президента по сбыту, всего	40000	130000	(1000)	(4000)
<i>Всего расходов (1+2+3+4)</i>	<i>166000</i>	<i>540000</i>	<i>(10050)</i>	<i>(25200)</i>
2-й уровень «Данные по службам (на примере служб вице-президента по производству)»				
1) Административные расходы аппарата управления вице-президента по производству, всего	9000	29000	(1000)	(1000)
2) Расходы механического цеха, всего	72000	236000	(2950)	(11600)
3) Расходы обрабатывающего цеха, всего	15000	50000	(2000)	(3000)
4) Расходы сборочного цеха, всего	20000	62000	(3000)	(5000)
<i>Всего расходов (1 +2+3+4)</i>	<i>116000</i>	<i>377000</i>	<i>(8950)</i>	<i>(20600)</i>
3-й уровень «Данные по цехам (на примере механического цеха)»				
1) Основные материалы	40000	140000	(1000)	(4000)

Продолжение таблицы 7.1				
2) Основная зарплата производственных рабочих	25000	75000	(2000)	(7000)
3) Электро- и теплоэнергия на технологические цели	4000	12000	400	100
А) Прямых расходов, всего (1+2+3)	69000	227 000	(2600)	(10900)
4) Коммунальные услуги	2000	6000	(200)	(100)
5) Вспомогательные материалы	200	600	(40)	(100)
6) Малоценные и быстроизнашиваемые предметы	300	900	(50)	(100)
7) Прочие общепроизводственные расходы	500	1500	(60)	(200)
(Б) Общепроизводственных расходов всего (4+5+6+7)	3000	9000	(350)	(500)
<i>Расходы механического цеха всего (А + Б)</i>	<i>72000</i>	<i>23600</i>	<i>(2950)</i>	<i>(11400)</i>

На 3-м уровне помимо сводных данных по статьям затрат подразделения руководитель подразделения (начальник цеха) представляет руководителю службы (вице-президенту) расшифровки по каждой существенной статье затрат, например (см. табл. 7.2).

Директивы аппарата управления по корректировке графика исполнения бюджетного задания (информационный поток «сверху вниз»), напротив, «спускается» в виде сводных данных от планово-аналитического отдела первого вице-президента по экономике соответствующей управленческой службе (например ПЭУ), а от нее разукрупняется по службам соответствующих вице-президентов. В свою очередь, руководители служб (вице-президенты), используя механизм линейного управления, «раскидывают» данные по корректировке по подчиненным им подразделениям (например цехам). Такой «сквозной» характер документооборота, как «снизу вверх», так и «сверху вниз», позволяет органично корректировать деятельность «низовых» подразделений, исходя из видения эффективности и финансового состояния на уровне компании в целом.

Таблица 7.2 – Отчет начальника механического цеха по основной заработной плате производственных рабочих

Статья расходов	Бюджет (тыс. руб.)		Фактический результат (тыс. руб.)		Отклонения (благоприятные/ неблагоприятные) (тыс. руб.)		% отклонений к бюджетным суммам	
	на текущий месяц	нарастающим итогом	за месяц	нарастающим итогом	за месяц	нарастающим итогом	за месяц	нарастающим итогом
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5) = (1) - (3)	(6) = (2) - (4)	(7) = (5) / (1)	(8) = (6) / (2)
Основная заработная плата производственных рабочих, тыс. руб.	25000	75000	27000	82000	(2000)	(7000)	(8%)	(9,3%)

Третьим краеугольным камнем системы контроля исполнения бюджета со стороны управленческих служб является *регламент* контрольно-учетной деятельности, закрепленный в ряде внутренних нормативных актов. Главным в регламенте работы управленческих служб являются так называемые *стандартные процедуры* деятельности. Они служат в качестве свода правил деятельности управленческих служб и структурных подразделений и порядка их взаимодействия с другими службами и подразделениями в процессе обеспечения контроля исполнения бюджета. Стандартные процедуры, описанные в соответствующих внутренних нормативных актах, определяют, что должна делать управленческая служба (или подотчетное ей структурное подразделение), когда, как и в какой форме.

Стандартные процедуры контроля исполнения бюджета:

- каждое управленческое решение или действие того или иного должностного лица, связанное с движением товарно-материальных и финансовых ценностей, должно быть соответствующим образом зарегистрировано или задокументировано;
- четкая спецификация внутреннего документооборота подразделений компании (бизнес-процессы), включая ответственность должностных лиц за перемещение документов внутри и передачу их в другие организации;
- формальное определение и документальное закрепление (на основе должностных инструкций) *порядка деятельности* (действий) и *взаимоотношений* определенного круга работников организации по поводу планирования, организации, регулирования, контроля, учета и анализа деятельности компании.

Механизм стандартных процедур позволяет своевременно выявлять возможные отклонения фактических показателей деятельности от бюджетных цифр и своевременно предотвращать несанкционированное бюджетным

заданием расходов материальных, финансовых и трудовых ресурсов предприятия. Так, если для проведения платежей по административным расходам структурное подразделение должно представить в бухгалтерию визу планово-экономического отдела, то это простое правило, закрепленное в соответствующем внутреннем нормативном акте, предотвращает расходование средств подразделениями свыше лимита, установленного сметой административных расходов.

7.4. Контроль исполнения бюджета структурными подразделениями

Контроль исполнения бюджета со стороны самих структурных подразделений производится для двух основных целей.

Во-первых, руководителю структурного подразделения и вышестоящей службы необходимо самому располагать количественной информацией о выполнении бюджетного задания для того, чтобы эффективно осуществлять текущее (оперативное) управление. Например, исполнительские отчеты цеха (см. табл. 35) направляются вице-президенту по производству не только для последующего «транзита» в аппарат управления, но и для собственного изучения и производственного анализа. Бюджетное задание устанавливает только результирующие (конечные) результаты деятельности центра ответственности. Методы же достижения данных показателей находятся в ведении самих подразделений.

Таким образом, контроль текущего выполнения бюджета необходим структурным подразделениям для анализа собственных «слабых мест» и разработки эффективных способов управления в рамках бюджетного задания. Фактически на основе самоконтроля подразделение регулярно проводит экспресс-анализ собственной деятельности с целью выявления внутренних резервов повышения эффективности на основе анализа «входящих» в хозяйственную деятельность ресурсов (*inputs*) и «выходных» результатов их использования (*outputs*) — см. рис. 7.1.

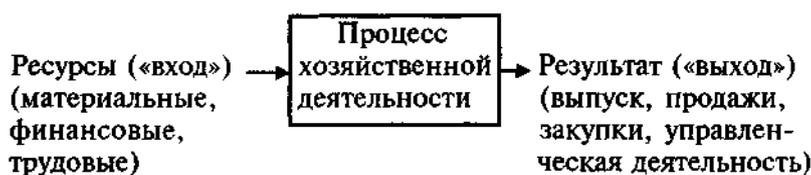


Рисунок 7.1 – Анализ внутренней эффективности подразделения на основе расчета использованных ресурсов и достигнутого результата

Показатели измерения эффективности:

- фактический «выход»/фактический «вход»;
- фактический выход/фактический «вход» и плановый «выход»/плановый «вход»;
- фактический «выход»/ плановый «выход».

Во-вторых, при взаимодействии подразделений в процессе хозяйственной деятельности компании ежедневно возникает масса ситуаций, по кото-

рым необходимо принимать *согласованные управленческие решения*. Естественно, все эти ситуации нельзя запрограммировать в сводном бюджете фирмы, который, как уже говорилось, фиксирует лишь целевые показатели подразделений. Оперативные управленческие решения влияют на фактические результаты деятельности обоих взаимодействующих подразделений. Возникает проблема *внутреннего арбитража*. Каждое из подразделений подсчитывает, насколько эффективно принятие данного решения с точки зрения выполнения собственного бюджетного задания.

В случае, когда принятие решения эффективно для одного подразделения и неэффективно для другого, составляется *внутренний протокол*, относящий дополнительные издержки на результаты деятельности первого подразделения, что важно для результатов конечной оценки исполнения бюджета по центрам ответственности и, на этой основе, расчета показателей материального стимулирования (премиального фонда подразделений). Оперативное принятие управленческих решений возможно лишь на основе ежедневного мониторинга собственных бюджетных показателей.

Рассмотрим механизм корректировки методами оперативного управления в рамках бюджетного задания на примерах принятия так называемых *специальных управленческих решений* (выбор из имеющейся альтернативы) и текущего управления производством и запасами (контроль исполнения бюджета закупок и производства).

Практические задания к главе VII.

1. В чем состоит необходимость контроля выполнения бюджета?
2. В чем смысл методики контроля выполнения бюджета, ориентированной на управленческие решения?
3. Что входит в систему мониторинга исполнения бюджета?

ГЛАВА VIII. АНАЛИЗ ИСПОЛНЕНИЯ СВОДНОГО БЮДЖЕТА (ПЛАН-ФАКТ АНАЛИЗ)

8.1 Формы отчетности для анализа исполнения бюджета

Поскольку источником информации о фактическом исполнении планов служат данные оперативного, управленческого и бухгалтерского учета, сразу же после разработки концепции бюджетирования стоит убедиться в том, что автоматизированная учетная система компании позволит собрать эти данные в нужном ключе. Скорее всего, потребуется ее доработать. Например, детализировать план счетов, ввести дополнительные справочники, пересмотреть методы учета затрат и калькуляции себестоимости.

Разрабатывая формы отчетов об исполнении бюджетов, убедитесь в том, что они полностью соответствуют исходным бюджетным формам. А именно – охватывают те же области управления, содержат те же показатели и с той же аналитикой. Иногда может понадобиться более глубокая детализация «фактической» отчетности. Например, не всегда возможно запланировать бюджет продаж в разрезе клиентов, однако для целей анализа отчет об исполнении этого бюджета желательно формировать по покупателям.

Как упростить процесс анализа исполнения бюджета?

Во-первых, стоит разобраться, действительно ли все отчеты об исполнении бюджета и расшифровки к ним так нужны. Насколько актуальна эта информация, какие решения можно принять на ее основе? Вероятно, количество отчетов разумнее сократить. Во-вторых, подумайте об автоматизации процесса бюджетирования. Возможно, так удастся максимально упростить процесс составления отчетности.

В отчетах об исполнении бюджетов приводятся не только фактические данные за истекший период, но и плановые. Здесь же рассчитываются отклонения, как в абсолютном, так и в относительном выражении. Дополнение отчета данными нарастающим итогом поможет сделать выводы о существующих тенденциях и спрогнозировать возможность выполнения бюджета по итогам года.

Все применяемые на предприятии отчетные формы нужно формализовать (аналогично бюджетным формам) – свести таблицы в «один альбом» и подготовить к ним инструкции по заполнению (наименование отчета, цель составления, входная информация, валюта и размерность, порядок заполнения).

8.2 Общее изучение результатов исполнения бюджета

Обеспечить систему бюджетирования фактическими данными. Проведите аудит учетной системы – содержит ли она все аналитические признаки, заложенные в бюджетах. Если нет, то сравнение плана с фактом может оказаться некорректным.

Выявлять отклонения на самых ранних этапах. Определите, какие методы предварительного и текущего контроля бюджета можно использо-

вать в компании. Например, ввести процедуры согласования заявок на платеж или отпуск материалов со склада. Это позволит избежать неоправданных расходов, предупредить неисполнение бюджета и заранее принять меры.

Регламентировать процедуры контроля. Создайте отдельный регламент бюджетного контроля. Опишите в нем виды и этапы проверок, их периодичность, порядок пересмотра бюджетов, ключевые показатели и диапазоны их отклонений. Это сделает процесс контроля прозрачным и понятным, повысит исполнительскую дисциплину.

Пример

Инструкция по заполнению отчета о выполнении плана продаж

Шаблон отчета – см. таблицу 8.1.

Цель составления отчета – анализ динамики продаж продукции по рынкам сбыта.

Входная информация:

- план продаж на отчетный период;
- данные о фактических объемах продаж в натуральных и стоимостных показателях за месяц (квартал, год) текущего и прошлого годов.

Валюта и размерность – данные представляются в натуральном (в единицах измерения продукции) и стоимостном выражении – в миллионах рублей, а также в процентах с одним знаком после запятой.

Порядок заполнения отчета:

– отчет о выполнении плана продаж составляется ежемесячно, ежеквартально и ежегодно. Фактические значения заполняются на основании данных регистров управленческого учета, плановые – по данным плана продаж за соответствующий период;

– отчет состоит из двух разделов: доходы от продаж основной продукции и доходы от продаж прочей продукции. Доходы от продаж основной продукции детализируются на продажи на «внутренний рынок» и «внешний рынок». Дальнейшая детализация доходов от продаж основной продукции при подготовке отчетов за год проводится по региональным рынкам, при подготовке отчетов за квартал и месяц – по региональным рынкам, покупателям и договорам. Доходы от продаж прочей продукции детализируются по направлениям продаж – на внутренний рынок и на внешний рынок, а также по центрам ответственности, производящим данную продукцию;– для контрактов, расчеты по которым производятся в иностранной валюте, данные пересчитываются в рубли;– объем продаж за отчетный период – плановый и фактический объем продаж за отчетный период в стоимостном выражении;

– отклонения фактических значений от плановых, а также процентное отношение суммы отклонений к плановому объему продаж. Выделяются отклонения по количеству продукции, цене, объемам скидок, а также вызванные структурным сдвигом. Под последним понимается различие номенклатуры фактически реализованной и запланированной к реализации продукции (продажа не учтенных в плане номенклатурных позиций или отказ от продаж запланированных).

Величина отклонений объема продаж, вызванных структурным сдвигом (Δs), рассчитывается только по не учтенным в плане или запланированным, но не реализованным номенклатурным позициям.

Расчет величины отклонений производится следующим способом:

$$(\Delta s) = (V_f \times P_f) - (V_p \times P_p), \quad (8.1)$$

где V_f – фактический объем продаж;

V_p – плановый объем продаж;

P_f – фактическая цена;

P_p – плановая цена, нарастающим итогом с начала периода.

В этом разделе отчета отражаются фактический объем продаж за период с начала года, сумма накопленного отклонения от плана, а также процентное отношение отклонений к плановой сумме продаж.

На этом же этапе стоит продумать, какие отчеты и каким руководителям будут представляться. Например, генеральный директор контролирует итоговые показатели деятельности предприятия. Для него можно готовить специальный комплект сводных отчетов по функциональным направлениям и отдельно отчет об эффективности деятельности компании в целом. Такой пакет отчетности может включать:

- сводный отчет о продажах и поступлениях денежных средств;
- отчет о закупках (как товарно-материальных ценностей, так и услуг) и расходовании денежных средств;
- производственный отчет;
- отчет об эффективности инвестиций;
- отчеты верхнего уровня (отчет о движении денежных средств, отчет о прибылях и убытках, управленческий баланс).

Тогда как для главного энергетика и главного механика, отвечающих за уровень затрат на ремонт энерго- и механического оборудования соответственно, будет достаточно отчета о выполнении программы ремонтов.

Таблица 8.1 – Отчет о выполнении бюджета продаж за второй квартал, тыс. руб.

1	2	3	4	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
№ п/п	Направление сбыта/покупатель	№ контракта	Наименование продукции	Всего объем продаж за период								Нарастающим итогом с начала периода		
				План	Факт	Отклонение				Отклонения от плана, %	Факт	Отклонение	Отклонения от плана, %	
						Всего	В том числе за счет							
							структурного сдвига	количества	цены					скидок
I	Внутренний рынок, всего			260	265	5	0	4,6	0,6	-0,2	1,9	542	11	2,1
	Покупатель 1			260	265	5	0	4,6	0,6	-0,2	1,9	542	11	2,1
			Лента стальная	81	79	-20	0	0,5	-2,4	-0,1	-2,5	157	-5	-3,1
1.1.	в том числе	124-Р	Оцинкованный лист	179	186	7	0	4,1	3	-0,1	3,9	385	16	4,3
II	Внешний рынок, всего			0	0,2	0,2	0	0,2	0	0	100	5,2	0,2	4
2.1.	Покупатель 2	203	Лента стальная	0	0,2	0,2	0	0,2	0	0	100	2,2	0,2	4
	Итого			260	265	5,2	0	4,8	0,6	-0,2	2	547	11	2,1

8.3 Анализ отклонений и корректировка бюджета

Задача анализа отклонений (факторного анализа) – определить, чем именно были вызваны расхождения по той или иной статье бюджета, кто в них виноват – какие-то конкретные подразделения или внешняя экономическая ситуация.

Как правило, факторный анализ проводится планово-экономическим отделом компании (рис.8.1). Его результаты служат основанием для решения о премировании или депремировании сотрудников по итогам отчетного периода. Но на этом управляющая функция системы контроля не исчерпывается. Необходимо также разработать мероприятия по минимизации влияния негативных факторов, обнаруженных в ходе анализа, и определиться с тем, можно ли исправить положение и добиться исполнения бюджета по итогам года, а также что потребуется для этого сделать.

Важный вопрос: какие отклонения можно считать несущественными, а какие – значимыми и требующими внимания руководства. Диапазон возможных отклонений можно разделить на три группы – допустимые, сверхнормативные и аварийные.

На практике отклонения чаще всего допустимы, когда план отличается от факта на величину в пределах от 0 до 10 процентов. Считаются сверхнормативными при расхождении до 30 процентов, аварийными – свыше 30 процентов. Но это общий подход. Для некоторых показателей цифры могут быть совершенно другими, все зависит от специфики деятельности компании. Например, в некоторых отраслях промышленности отклонение на 5 процентов по расходу нормируемых ТМЦ в производстве – аварийное, а в отношении административно-хозяйственных затрат – обычное дело. Определение пределов допустимости отклонений стоит поручить планово-экономическому отделу, а сделать это можно на основе анализа статистических данных за прошлые периоды.

В зависимости от того, за какой период времени обнаружено отклонение и на какую величину, принятие решения о корректирующих действиях можно поручить руководителям разных уровней. В частности, если речь идет о ежедневном контроле, основные решения принимаются руководителями структурных подразделений. Например, при незначительном отклонении от плана объемов производства сборочного цеха его начальник самостоятельно разбирается в причинах и принимает соответствующие меры. В случае сверхнормативных отклонений принятие решений передается выше – на уровень руководителя центра ответственности «Дирекция по производству», аварийных – вмешивается генеральный директор.

Когда анализируются данные накопленным итогом за два-три квартала (получится ли выйти на запланированные годовые показатели), независимо от величины отклонения все решения принимает непосредственно генеральный директор, поскольку они могут быть связаны с корректировкой деятельности предприятия в целом.

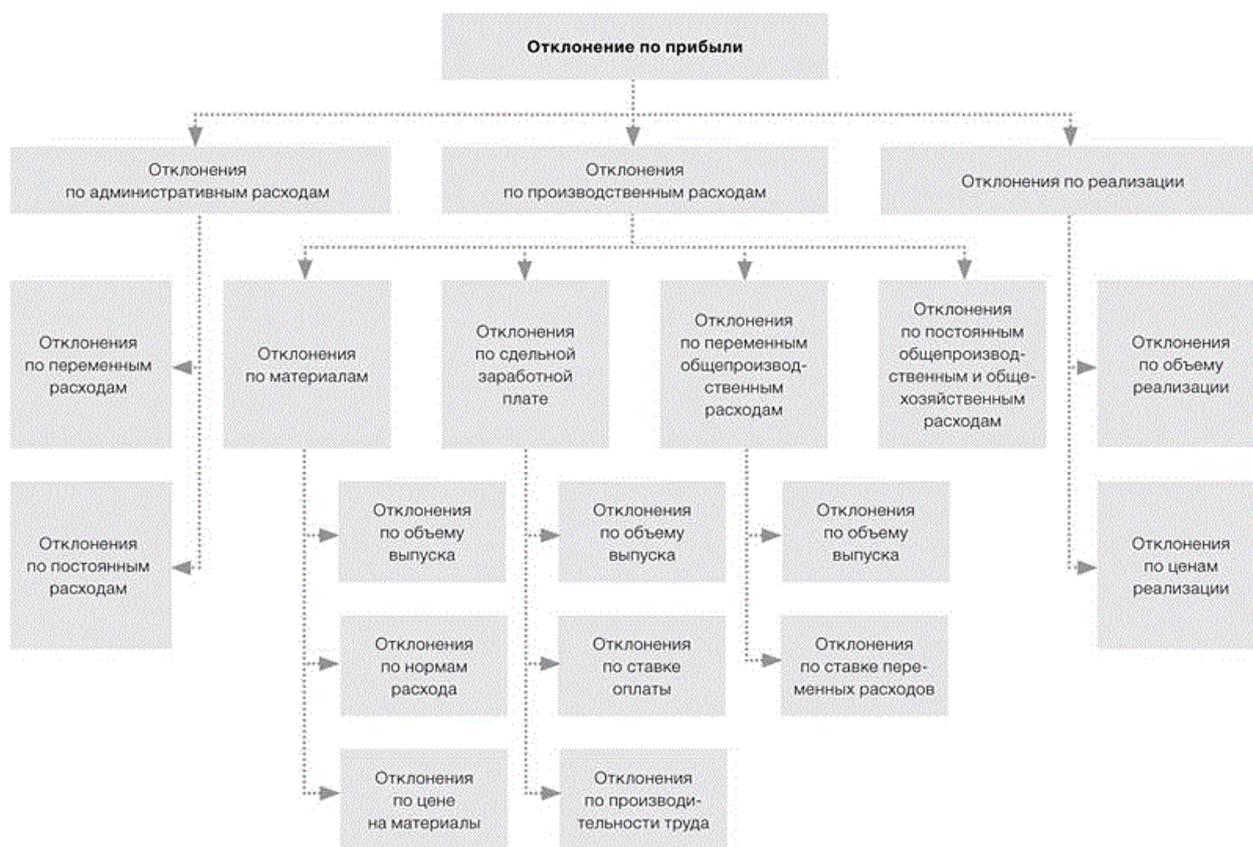


Рисунок 8.1 – Схема факторного анализа отклонения по прибыли

В зависимости от того, за какой период времени обнаружено отклонение и на какую величину, принятие решения о корректирующих действиях можно поручить руководителям разных уровней. В частности, если речь идет о ежедневном контроле, основные решения принимаются руководителями структурных подразделений. Например, при незначительном отклонении от плана объемов производства сборочного цеха его начальник самостоятельно разбирается в причинах и принимает соответствующие меры. В случае сверхнормативных отклонений принятие решений передается выше – на уровень руководителя центра ответственности «Дирекция по производству», аварийных – вмешивается генеральный директор.

Когда анализируются данные накопленным итогом за два-три квартала (получится ли выйти на запланированные годовые показатели), независимо от величины отклонения все решения принимает непосредственно генеральный директор, поскольку они могут быть связаны с корректировкой деятельности предприятия в целом.

Пересмотр бюджета оправдан только в случае существенных изменений внешней или внутренней среды предприятия, а также если отклонения по некоторым показателям превысили допустимые значения. В качестве примера внешних факторов можно привести изменение конкурентной ситуации на рынке, внезапный рост или падение цен на потребляемые ресурсы. Внутренними причинами могут быть нарушение технологического процесса, неполадки оборудования, смена руководства компании.

Вряд ли стоит запускать процедуру корректировки бюджетов из-за сверхнормативного перерасхода средств в части административно-хозяйственных расходов. Другое дело, если объем продаж упал на 30 процентов. Следовательно, имеет смысл заранее определиться с ключевыми (контрольными) бюджетными показателями, существенные отклонения которых послужат сигналом для запуска процедуры пересмотра бюджета. Кроме объема продаж такими показателями могут быть переменные затраты на единицу продукции, поступления или чистый денежный поток от операционной деятельности и т. д.

Среди прочего решение о пересмотре бюджета зависит и от горизонта планирования. Например, бюджет на месяц формируется в оперативном режиме исходя из сложившихся текущих условий деятельности. Его корректировка допустима только при аварийных отклонениях. Лучше завершить текущий месяц по старому плану, а следующий уже планировать исходя из новых условий.

Что касается квартальных планов, имеет смысл их пересматривать не чаще одного раза в квартал и только в двух случаях. Во-первых, если расхождение контрольных показателей с фактом превысило допустимый уровень. Во-вторых, когда есть уверенность в том, что внешняя среда изменится настолько, что отклонения от бюджета будут выше допустимых значений. Наконец, корректировка годового бюджета оправдана при существенных изменениях внешней среды и в случае чрезвычайных событий в самой компании. То есть когда становится понятно, что в силу сложившихся обстоятельств невозможно выполнить план по основным показателям деятельности компании.

Распространенная ошибка – В российской практике нередко встречаются ситуации, когда бюджет предприятия на текущий период постоянно корректируется, чуть ли не до десяти раз в месяц. Но зачем тогда он вообще нужен? Ведь вместо того, чтобы приложить усилия и попытаться достичь поставленных целей, менеджмент просто их пересматривает. Как руководителям компаний, так и их сотрудникам важно помнить, что отклонения от бюджета – это вовсе не доказательство их вины. А план для того и нужен, чтобы пытаться его достичь, пусть и в усложнившихся условиях. Не нужно прибегать к корректировкам бюджета «по поводу и без», иначе бюджетирование превращается в пустую формальность.

Практические задания к главе VIII.

1. Опишите алгоритм анализа влияния различных факторов отклонения бюджетных показателей.
2. Дайте характеристику простейшему подходу к контролю выполнения бюджета.
3. В чем состоит необходимость план-факт анализа исполнения отдельных бюджетов?

ГЛАВА IX. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В БЮДЖЕТИРОВАНИИ

9.1 Критерии выбора политики предприятия в сфере информационных технологий

В качестве простейшей системы автоматизации бюджетирования, как правило, используется Excel. Эта программа хорошо знакома всем экономистам и финансистам, доступна и проста в использовании, позволяет создавать различные формулы и выстраивать практически любые взаимосвязи. Но бюджетирование в Excel не лишено недостатков. Основные из них – отсутствие полноценного многопользовательского режима, необходимость ведения нескольких файлов, низкая производительность, а также ручной ввод данных. Поэтому на определенном этапе развития компании отказываются от использования электронных таблиц и внедряют специализированные программные продукты для автоматизации бюджетирования.

Тем компаниям, которые собираются одновременно ставить бюджетирование и автоматизировать его, разумнее сначала разработать бюджетную модель в Excel. Специализированный программный продукт можно будет внедрить после того, как компания пройдет хотя бы один бюджетный цикл в Excel, найдет и исправит ошибки, допущенные на этапе подготовки методологии. Или хотя бы после того, как завершится этап проектирования системы бюджетирования, то есть станет известно, что именно требуется от программного обеспечения.

Главный критерий выбора системы автоматизации бюджетирования – стоимость самого решения, а также его дальнейшей поддержки. Требования к функционалу могут быть такие, например:

- поддержка и контроль бюджетного регламента;
- контроль непротиворечивости данных на этапе ввода в систему;
- наличие типовых форм бюджетов, возможность их настройки;
- динамическая группировка и детализация статей в отчетах («снизу вверх» и «сверху вниз»);
- сценарное планирование и анализ;
- использование математических, финансовых и других функций;
- разграничение прав доступа, контроль за действиями пользователей;
- возможности интеграции с другими программами, импорта данных из систем автоматизации учета и др.

Также при выборе обращают внимание на возможности защиты информации, наличие многопользовательского режима работы, необходимость в замене парка компьютеров и пр.

Данные о предполагаемом экономическом эффекте от автоматизации бюджетирования не будут лишними при защите проекта перед руководством компании, они помогут обосновать необходимость в инвестициях. Но как оценить этот эффект? В отношении проектов по внедрению ERP-систем все

намного яснее – каждый модуль направлен на улучшение операционной работы конкретного функционального направления. Например, можно рассчитать, что автоматизация логистики поможет сократить объемы запасов сырья на 10 процентов и сэкономить расходы на хранение на 25 процентов.

Выгоды от использования системы бюджетирования не настолько очевидны, тем не менее они есть и о них нужно говорить руководству. В частности, о том, что существенно сократятся затраты труда на подготовку бюджетов и формирование отчетов об их исполнении, повысится качество планирования, в том числе финансового, как результат станет меньше кассовых разрывов и пр. Но не следует обещать руководству сокращение персонала и экономию на ФОТ. Дело в том, что при автоматизации расширяется спектр операций с информацией (увеличивается число аналитик, формируется больше отчетов). Более того, скорее всего придется набрать новых сотрудников в центры ответственности (вводить данные в систему) и в IT-службу (поддерживать и обслуживать ее).

9.2 Порядок действий по автоматизации бюджетирования

Комплексный проект по автоматизации бюджетирования можно условно разбить на четыре этапа:

- предпроектные работы;
- эскизное проектирование системы;
- определение настроек;
- внедрение и сопровождение программы.

Прежде чем перейти к описанию этапов, остановимся на том, кто будет работать на этом проекте. Привлечение консультантов для установки, настройки и программирования информационной системы часто предопределено. Тогда как разрабатывать методологию бюджетирования и сопровождать процесс внедрения можно и собственными силами – все зависит от пожеланий руководства компании и уровня профессиональной подготовки ее сотрудников. Консультантов по информационным технологиям, работающих с системой, будем называть системным интегратором или группой по автоматизации. А тех, кто занимается методической разработкой системы бюджетирования, – группой методологии.

Для оперативного управления проектом и координации работы методологов и системных интеграторов можно создать единый координационный комитет, в состав которого войдут руководитель проекта со стороны компании-заказчика, а также главы обеих групп. Комитет будет заниматься мониторингом текущего состояния работ, принимать решения по ключевым вопросам проектирования системы бюджетирования (выделение центров ответственности, определение структуры планов и бюджетов и др.), а также разбираться с конфликтными ситуациями, организовывать взаимодействие с будущими ключевыми пользователями системы и пр.

Предпроектные работы. Группа методологии проводит обследование компании, по его итогам разрабатывает и согласовывает концепцию развития системы бюджетирования, а также формирует свои предложения по совершенствованию системы бухгалтерского и управленческого учета (для обеспечения сопоставимости плановых и фактических данных).

Потом эта же группа с помощью IT-специалистов составляет техническое задание. В нем описывают область автоматизации (все предприятие или его часть), состав автоматизируемых бизнес-процессов, задают необходимый уровень детализации данных и основные аналитики, состав автоматизируемых бюджетов и отчетов, а также обозначают требования к информационной системе (функционал, надежность, защита информации, аппаратное и программное обеспечение, средства связи, возможности обработки данных).

Составленное техническое задание служит основой для выбора системы автоматизации бюджетирования.

Как только компания принимает решение о том, какую программу использовать, и нанимает консультанта для ее внедрения, можно приступать к планированию графика работ. Кстати, он должен быть единым для обеих рабочих групп, только так удастся полностью согласовать их действия. Имеет смысл сначала обсудить план с группой автоматизации. Дело в том, что консультанты, занимающиеся внедрением таких систем, как SAP или Oracle, следуют собственной методологии внедрения программного обеспечения (ASAP и AIM соответственно). Возможно, придется под нее подстраиваться.

Эскизное проектирование системы. Группа методологии разрабатывает финансовую структуру (центры ответственности, их права, обязанности и показатели оценки эффективности деятельности), бюджетную модель (формы бюджетов, правила их заполнения), формы отчетности, справочники, регламент взаимодействия при планировании и контроле, а также комплекс мероприятий по адаптации системы управленческого и бухгалтерского учета к требованиям системы бюджетирования.

Специалисты из группы автоматизации на этом этапе проводят первичное (эскизное) проектирование системы – разрабатывают схемы бизнес-процессов, закладываемых в систему, проводят декомпозицию бюджетных форм, планируют структуру баз данных, в частности OLAP-кубов, создают каталог базовых показателей и признаков.

Определение настроек. После утверждения методологии бюджетирования системный интегратор приступает к детальному проектированию системы и ее настроек (форм ввода информации, алгоритмов обработки данных, форматов отчетов, разграничения прав доступа и пр.). Затем начинается программирование системы. Состав группы методологии сокращается до одного-двух человек (они будут заниматься дальнейшей методологической поддержкой проекта и подготовкой примера для интеграционного текста), группа по автоматизации, напротив, может быть увеличена.

Внедрение и сопровождение программы. Это заключительный этап – систему автоматизации бюджетирования настраивают в соответствии с раз-

работанной проектной документацией, тестируют и производят отладку, загружают данные прошлых периодов, проводят опытную эксплуатацию и, наконец, сдают в промышленную эксплуатацию. Параллельно проводят обучение сотрудников заказчика и разрабатывают инструкции пользователей системы.

Практические задания к главе IX.

1. Что относится к информационным технологиям?
2. По каким признакам классифицируются программно-технические средства, применяемые в бюджетировании?
3. Необходимость применения программно-технических средств в бюджетировании?
4. По каким критериям выбирается политика предприятия в сфере информационных технологий?
5. Назовите основные информационные технологии в бюджетировании?

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

Учебники и учебные пособия

1. Керимов В. Э. Учет затрат, калькулирование и бюджетирование в отдельных отраслях производственной сферы. [Электронный ресурс] Учебник – 7-е изд., перераб. и доп. – М.: Дашков и Ко, 2010. Режим доступа: <http://www.biblioclub.ru/book/112192/>
2. Барахнина И.В. Использование бюджетирования на коммерческих предприятиях. [Электронный ресурс]. М.: Лаборатория книги, 2010. Режим доступа: http://biblioclub.ru/index.php?page=book_view&book_id=97083
3. Коваленко Л.П., Роль бюджетирования в управленческом процессе. [Электронный ресурс]. – М.: Лаборатория книги, 2011. Режим доступа: http://biblioclub.ru/index.php?page=book_view&book_id=142365
4. Перегудов Ф.И. Бюджетный метод управления деятельностью предприятия. [Электронный ресурс]. – М.: Лаборатория книги, 2012. Режим доступа: http://biblioclub.ru/index.php?page=book_view&book_id=139465
5. Кузьмина, М.С. Учет затрат, калькулирование и бюджетирование в отдельных отраслях производственной сферы : учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности "Бухгалтерский учет, анализ и аудит". – М. : Финансы и статистка, 2008.
6. Добровольский, Е., Карабанов Б., Боровков, П., Бюджетирование шаг за шагом. – 2-е издание, дополненное. СПб.: Издательство «Питер», 2013.
7. Бюджетирование: теория и практика. Учебное пособие / под ред. Л.С. Шаховской. – Москва: Издательство «Кнорус», 2009.
8. Карпов, А.Е. Финансовая модель бюджетирования. – М. : результат и качество, 2009.
9. Карпов, А.Е. Технология постановки бюджетирования в компании. М., 2008.
10. Просветов, Г.И. Бюджетирование: задачи и решения : учебно-практическое пособие [для экон. специальностей вузов]. – М. : Альфа-Пресс, 2009.
11. Савчук, В.П. Управление прибылью и бюджетирование. – М. : БИНОМ. Лаборатория знаний, 2010.
12. Периодические издания