



Н. Д. Вагина

ВНУТРИФИРМЕННОЕ БЮДЖЕТИРОВАНИЕ

Учебно-методическое пособие



Кемерово 2020

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

Н. Д. Вагина

ВНУТРИФИРМЕННОЕ БЮДЖЕТИРОВАНИЕ

Учебно-методическое пособие

Кемерово 2020

УДК 336.145(075.8)

Рецензенты:

Директор ООО «Горнорудная компания Урала» Волкова Любовь Дмитриевна

Заместитель генерального директора по экономике и финансам ООО «ТехноЭко» Смирнова Екатерина Александровна

Вагина Нина Дмитриевна

Внутрифирменное бюджетирование : учебно-методическое пособие / Н. Д. Вагина ; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Кузбасский государственный технический университет имени Т. Ф. Горбачева. – Кемерово, 2020. – 98 с. – ISBN 978-5-00137-171-7. – Текст : непосредственный.

Учебно-методическое пособие содержит материал для изучения дисциплины «Внутрифирменное бюджетирование». Предназначено для студентов специальности 38.05.01 «Экономическая безопасность».

Печатается по решению редакционно-издательского совета Кузбасского государственного технического университета имени Т. Ф. Горбачева.

УДК 336.145(075.8)

© Кузбасский государственный
технический университет
имени Т. Ф. Горбачева, 2020

© Вагина Н. Д., 2020

ISBN 978-5-00137-171-7

1. ЦЕЛИ, ЗАДАЧИ, МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В УЧЕБНОМ ПРОЦЕССЕ

Целью освоения дисциплины «Внутрифирменное бюджетирование» является приобретение студентами теоретических знаний и практических навыков по применению современной управленческой технологии «бюджетирование».

Теоретической основой курса «Внутрифирменное бюджетирование» являются знания, полученные студентами при изучении следующих дисциплин: «Финансовый менеджмент», «Корпоративные финансы», «Инвестиции», «Экономика организации (предприятия)», «Экономико-математические методы», «Бизнес-планирование».

Теоретические знания и практические навыки, полученные студентами при изучении дисциплины «Внутрифирменное бюджетирование», могут быть использованы в процессе изучения дисциплин «Контроль и ревизия», «Внешнеэкономическая деятельность организации», «Диагностика и прогнозирование угроз организации», при подготовке выпускной квалификационной работы, выполнении научных студенческих работ.

В результате изучения курса студенты должны:

- иметь представление о том, что такое сводный бюджет предприятия и каковы его цели;
- знать структуру и технологию составления сводного бюджета промышленного предприятия;
- овладеть навыками составления бюджета для малого предприятия;
- уметь производить контроль (мониторинг) исполнения бюджета;
- сформировать системное представление об особенностях процесса бюджетирования в промышленности.

2. МАТЕРИАЛЫ К ЛЕКЦИОННОМУ КУРСУ

Тема 1. Введение в бюджетирование, основные понятия

Перечень рассматриваемых вопросов

1. Бюджетирование как система управления. Основные элементы бюджетирования.
2. Инфраструктура бюджетного процесса.
3. Бюджет и его определяющие характеристики.
4. Бюджетный период и бюджетный цикл.

1. Бюджетирование как система управления. Основные элементы бюджетирования

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 – ЦФО), 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 является составной частью финансового планирования, т. е. процесса определения будущих действий по формированию и использованию финансовых ресурсов.

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 подразделе-

ний, 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 так же 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. 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.

3. Бюджет и его определяющие характеристики

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*).

Самое емкое определение дает Кирилл Викторович Щиборщ (автор книги «Бюджетирование деятельности промышленных предприятий») [13]:

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

- использованию капитальных, товарно-материальных, финансовых ресурсов;
- 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 – это, с одной стороны, процесс составления финансовых планов и смет; с другой – управленческая технология, предназначенная для выработки и повышения финансовой обоснованности принимаемых управленческих решений*** [4].

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. В конечном итоге, объектом бюджетирования служит бизнес предприятия как единое целое, а бюджетные показатели подразделений и отдельных сегментов хозяйственной деятельности устанавливаются, исходя из критерия максимизации конечных финансовых результатов предприятия в целом, а не повышения эффективности данного отдельного сегмента [13].

4. 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 которому 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.

Тема 2. Особенности бюджетного процесса в промышленности

Перечень рассматриваемых вопросов

1. Финансовый и инвестиционный циклы в промышленности и отраслевые особенности бюджетного процесса.
2. Финансовая структура предприятия, центры финансовой ответственности (ЦФО), их типы.
3. Бюджетная структура предприятия.

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.

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 торговыми организациями, 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» то-

варные потоки. Наличие производственного учета и планирования определяет сравнительно большую как методологическую, так и практическую сложность 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 позаказный метод учета, то в промышленности в рамках одной компании могут одновременно присутствовать два и более метода 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 [4].

2. Финансовая структура предприятия, центры финансовой ответственности (ЦФО), их типы

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

Для построения бюджетов структурных подразделений компании необходимо проанализировать организационную структуру компании, от которой 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 зани-

маются 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 [8].

3. Бюджетная структура предприятия

Бюджетная структура – это система бюджетов, которые составляются в соответствующих разрезах деятельности и образуют сводный бюджет предприятия (фирмы, корпорации), который является его финансовым планом на очередной год.

Бюджетная структура предприятия определяется тремя основными факторами:

- требованиями, предъявляемыми со стороны руководства предприятия;
- спецификой хозяйственной деятельности предприятия;
- структурой управления предприятия (финансовой структурой).

Под требованиями со стороны руководства понимаются требования по составу, детализации и периодичности процедуры бюджетирования.

Бюджетная структура должна отражать те области хозяйственной деятельности, контроль за которыми является обязательным для регулярного менеджмента, т. е. быть минимально достаточной для успешного управления предприятием. При этом к бюджетной структуре предъявляются также требования к детализации и достоверности содержащейся в ней информации. Чем выше эти требования, тем более полной должна быть бюджетная структура, т. е. охватывать все направления хозяйственной деятельности. Полностью достоверной информацией обладает только комплексная модель бюджетной структуры, а наиболее детальной и достоверной – индивидуальная комплексная модель бюджетной структуры (см. ниже).

Специфика хозяйственной деятельности предприятия предполагает индивидуальный подход к разработке функциональных бюджетов. Не существует единой (базовой) для всех типов предприятий и направлений хозяйственной деятельности бюджетной структуры. Традиционные бюджетные структуры, как правило, составлены на базе типовых промышленных или коммерческих предприятий и, к примеру, для финансово-кредитных организаций, строительных или жилищно-коммунальных предприятий они не подходят. Идеальным для разработки адаптированной к специфике предприятия бюджетной структуры является процессный подход, описанный ниже.

Структура управления предприятия находит свое отражение в финансовой структуре. Методика бюджетирования по центрам ответственности является качественно более высоким уровнем систем бюджетирования, однако, не единственно возможным. Некоторые модели бюджетной структуры позволяют не использовать принципы управления по центрам ответственности.

Процесс формирования бюджетной структуры состоит из следующих работ:

1. Разработка функциональных натурально-стоимостных бюджетов предприятия:

- 1) анализ процессов и процедур предприятия;
- 2) оставление распределения «Процессы – Функциональные бюджеты»;
- 3) анализ выходов (результатов) процессов/процедур, разработка статей функциональных бюджетов на их основе;
- 4) составление логической схемы структуры функциональных бюджетов предприятия.

2. Разработка операционных бюджетов:

- 1) анализ элементов финансовой структуры предприятия. Составление распределения «Тип ЦФО – стоимостной бюджет»;
- 2) определение состава стоимостных и натурально-стоимостных (функциональных) элементов операционных бюджетов для каждого ЦФО;
- 3) составление распределения «ЦФО – процесс – натурально-стоимостной (стоимостной) бюджет»;
- 4) определение ответственных за планирование и исполнение по статьям операционного бюджета для каждого ЦФО.

3. Разработка и закрепление регламента процедур финансово-экономического анализа в «Положении о бюджетной структуре предприятия».

Тема 3. Система бюджетов предприятия

Перечень рассматриваемых вопросов

1. Классификация бюджетов и методов их разработки.
2. Иерархическая структура сводного бюджета промышленного предприятия.
3. Выбор продолжительности бюджетного периода.

1. Классификация бюджетов и методов их разработки

Наиболее общая классификация видов бюджетов предприятия по основным классификационным признакам приведена в табл. 1.

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

Таблица 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 затрат	Функциональный бюджет
	Комплексный бюджет
По методам разработки	Фиксированный бюджет
	Гибкий бюджет
По длительности планируемого периода	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 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 вложений, 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.).

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, не зависящий 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.

Методами разработки бюджета являются 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 при-

роста 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.

Существует еще одна классификация бюджетов, участвующих в финансовом планировании [3]:

- основные бюджеты (бюджет доходов и расходов, бюджет движения денежных средств, бюджет по балансовому листу или расчетный баланс);
- операционные бюджеты (бюджет продаж, бюджет производства, бюджет прямых материальных затрат, прямых трудовых затрат и др.);
- вспомогательные бюджеты (инвестиционный бюджет, бюджет привлечения заемных средств (кредитный план), бюджеты налогов);
- дополнительные (специальные) бюджеты (бюджет распределения прибыли, планы отдельных проектов и программ).

Все эти виды бюджетов необходимы для составления прогноза финансового состояния предприятия и для проведения **план-фактного анализа**.

2. Иерархическая структура сводного бюджета промышленного предприятия

Сводный бюджет промышленной компании состоит из трех бюджетов *первого уровня* – операционного, инвестиционного и финансового. Структура сводного бюджета промышленного предприятия показана на рис. 1.

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

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.

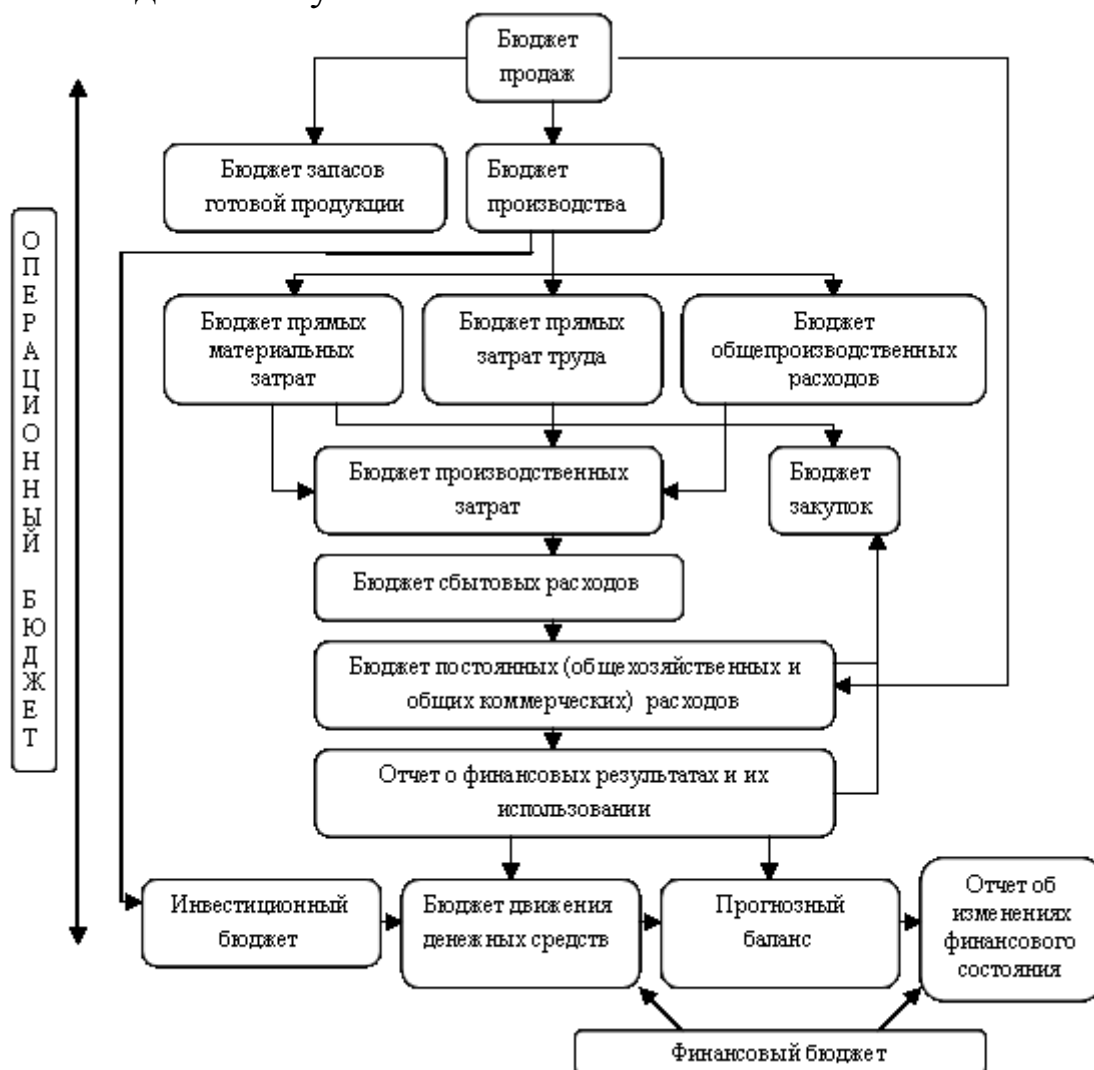


Рисунок 1 – Блок-схема составления сводного бюджета промышленного предприятия [13]

3. Выбор продолжительности бюджетного периода

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 обо-

ротных 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;
- бюджет по балансовому листу или расчетный баланс (ББЛ) – интегральная «выходная» форма, объединяющая результаты всех трех основных бюджетов, составляющих сводный бюджет предприятия.

Продолжительность бюджетного периода достаточно жестко определяется отраслевой и индивидуальной спецификой компании, а также особенностями макроэкономической среды, в которой она функционирует.

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 IV квартал является разницей *скорректированного* бюджета развития и суммарных плановых показателей за I–III кварталы;

- выборочный характер контрольно-стимулирующей функции. За достижение 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 по-

ступлений, 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 один 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 развития.

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.

Тема 4. Типовой алгоритм составления сводного бюджета предприятия

Перечень рассматриваемых вопросов

1. Операционные бюджеты, особенности и порядок их составления.
2. Вспомогательные и дополнительные бюджеты, особенности и порядок их составления.
3. Особенности и порядок составления основных бюджетов.

1. Операционные бюджеты, особенности и порядок их составления

Бюджетирование, как правило, начинается с разработки операционных бюджетов, среди которых принято выделять следующее:

- 1) бюджет продаж;
- 2) производственный бюджет (производственная программа);
- 3) бюджет запасов готовой продукции;
- 4) бюджет прямых материальных затрат;
- 5) бюджет прямых затрат труда;
- 6) бюджет (смета) общепроизводственных расходов;
- 7) бюджет (смета) управленческих расходов;
- 8) бюджет (смета) коммерческих расходов.

Бюджеты 1–6 разрабатываются на продукт (бизнес, цех, участок производства) и формируют в конечном итоге производственную себестоимость изготовленной продукции. Общие организационные расходы (7, 8) дополняют производственные затраты, формируют полную себестоимость объема продаж и представляют информационную базу для составления основных бюджетов: бюджета доходов и расходов, бюджета движения денежных средств, расчетного (прогнозного) баланса.

Каждый бюджет не только занимают определенное место в процессе бюджетирования, но и выполняют конкретную задачу, что подтверждается их характеристикой.

Любое планирование в условиях рынка начинается с прогноза продаж. Прогноз обычно проходит стадию согласования управленческих решений и бюджет, принятый на его основе, значительно отличается от первоначального прогноза.

Прогноз становится бюджетом в том случае, если управляющие допускают его как реальность.

Для действующей и успешно работающей организации составление бюджета продаж может начинаться с анализа ожидаемых показателей: объема продаж в отчетном периоде, действующих на начало планируемого периода рыночных цен, результатов маркетинговых исследований рыночного спроса и др.

Бюджет продаж показывает объем продаж помесечный и поквартальный по видам продукции и по организации в целом в натуральных и стоимостных показателях. В нем представлен прогноз совокупного дохода, на основе которого будут оцениваться наличные поступления от потребителей. Объем продаж является основой других бюджетов (рис. 2).

После подготовки бюджета продаж начинается разработка бюджет производства.

Производственный бюджет (производственная программа) формируется помесечно и поквартально только в количественных показателях и входит в сферу ответственности руководителя производства. Это необходимый элемент в системе бюджетирования, поскольку он определяет объем производимой продукции, которая впоследствии будет реализована (рис. 3). Его задача – обеспечение объема производства достаточного для удовлетворения покупательского спроса и создания экономически целесообразного **уровня запасов**.

Бюджет запасов готовой продукции содержит информацию о запасах по видам продукции, по организации в целом и по отдельным бизнесам внутри нее в натуральных и стоимостных показателях. Он может быть объединен с бюджетом производства, войти в его состав.



Рисунок 2 – Взаимосвязь бюджета продаж и поступления денежных средств за реализованную продукцию с другими бюджетами [14]

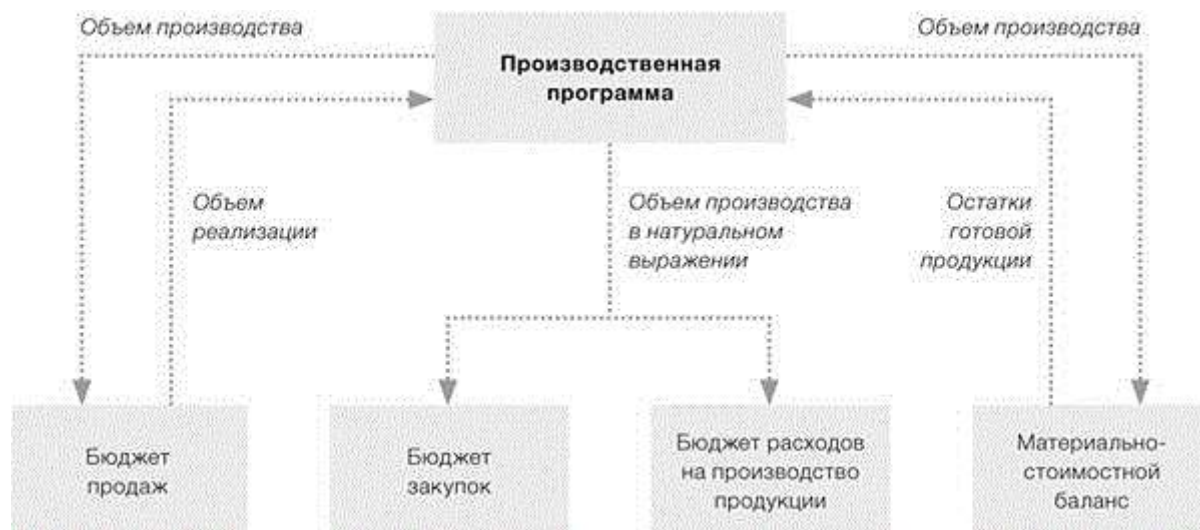


Рисунок 3 – Взаимосвязь производственной программы с другими бюджетами [14]

Бюджет запасов готовой продукции содержит информацию о запасах по видам продукции, по организации в целом и по отдельным бизнесам внутри нее в натуральных и стоимостных пока-

зателях. Он может быть объединен с бюджетом производства, войти в его состав.

Бюджет запасов готовой продукции рассчитывается на начало и на конец бюджетного периода. На начало периода величина запасов устанавливается исходя из ожидаемых остатков на конец текущего (отчетного) года и включает:

- фактические или ожидаемые остатки готовой продукции на складе;
- продукцию отгруженную, по которой срок оплаты не наступил;
- продукция, не оплаченная в срок покупателями;
- продукция, находящаяся на ответственном хранении у покупателей.

В состав запасов готовой продукции на конец планируемого периода (года) следует включать остатки готовой продукции на складе в размерах, установленных **нормативом**, и остатки товаров отгруженных, срок оплаты которых не наступил в планируемом (бюджетном) году, исходя из сроков прогнозируемого документооборота.

Бюджет прямых материальных затрат и товароматериальных ценностей по своему содержанию включает три составные части:

- бюджет (смета) основных материалов (потребность);
- бюджет запасов материалов на начало и конец бюджетного периода;
- бюджет закупок материалов.

Они взаимосвязаны между собой: смета потребности основных материалов служит основой плана закупок материалов, запасы материалов являются составной частью плана закупок, все вместе используются для обоснования производственной программы.

Чтобы составить годовой бюджет прямых материальных производственных затрат, необходима следующая информация:

- 1) объем производства в единицах (штуках, метрах, килограммах, комплектах и т. п.);
- 2) количество материалов, требующихся для изготовления единицы продукции (норма расхода);
- 3) стоимость единицы каждого вида материалов.

С помощью этой информации определяются нормативные прямые материальные затраты на производство единицы продук-

ции, которые, в свою очередь, устанавливают бюджетный уровень прямых материальных затрат и являются основой при разработке **бюджета закупок прямых (основных) материалов**.

При составлении бюджета закупок необходимо учесть ряд факторов, таких как увеличение цен, скидки, условия коммерческого кредита, возможные заменители материалов, валютные курсы и т. д.

В зависимости от вида материально-технических ресурсов (основное сырье, средства для административно-хозяйственной деятельности и пр.) способы планирования затрат на их закупку могут быть различными (рис. 4).

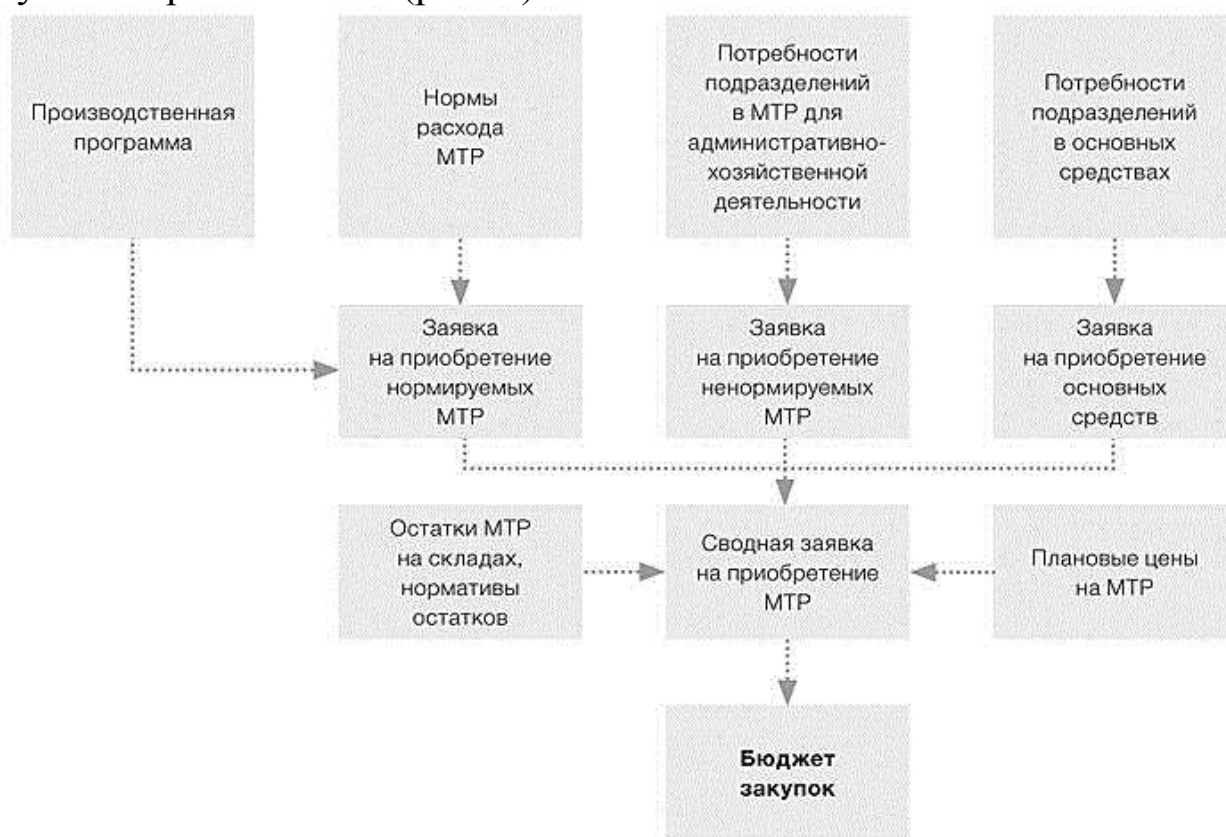


Рисунок 4 – Логика формирования бюджета закупок [14]

Назначение **бюджета прямых затрат** на оплату труда – определить прямые (переменные) издержки на заработную плату в соответствии с составленным ранее бюджетом производства (производственной программой). В этом бюджете учитываются издержки на оплату труда **производственных рабочих**. Эти издержки считаются переменными, так как в сумме изменяются пропорционально изменению объема производства.

В этом бюджете учитываются издержки на оплату труда **производственных рабочих**. Эти издержки считаются переменными, так как в сумме изменяются пропорционально изменению объема производства. В бюджете прямых затрат труда учитывается также заработная плата инженеров, начальников участков, ремонтного (цехового) персонала, если они работают посменно. Их заработная плата связана с объемом производства. Однако заработная плата дежурного персонала, обслуживающего все смены, независимо от объемов производства относится к условно-постоянным расходам и учитывается в бюджете **общепроизводственных накладных расходов**.

Бюджет прямых затрат труда базируется на данных бюджета производства, который определяет общее время использования труда основных рабочих. Величина затрат труда зависит от трудоемкости производимой продукции и системы оплаты труда, принятой организацией.

Трудоемкость изготовления продукции определяется по каждому виду продукции в часах или человеко-часах на единицу продукции.

Оплата труда рабочих (заработная плата) рассчитывается в денежных единицах на один час работы в зависимости от принятых тарифных условий.

Фонд оплаты труда РСС (руководителей, специалистов, служащих) рассчитывается в **бюджете административно-управленческих расходов**.

На рис. 5 представлен бюджет расходов на оплату труда **всех категорий персонала**, цель которого спланировать фонд заработной платы компании на будущий период, а также премии, бонусы, выплаты по больничным листам и отпускные.

Бюджет накладных (общепроизводственных) расходов позволяет определить часть условно-постоянных издержек, необходимых для производства запланированного объема продукции. Общепроизводственные расходы относятся к числу накладных расходов, включающих в себя все экономические элементы издержек производства.

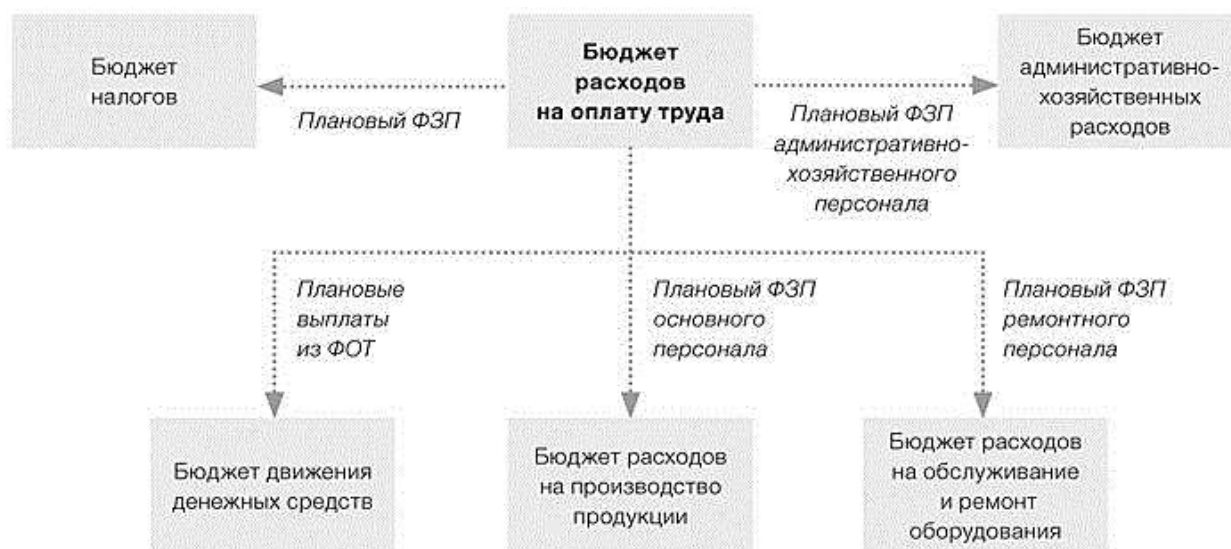


Рисунок 5 – Взаимосвязь бюджета расходов на оплату труда с другими бюджетами [14]

Термин «накладные» расходы указывает на то, что они, в отличие от прямых расходов, носят общий, собирательный характер, их величина, изменение, зависят от множества различных факторов. По характеру отнесения на себестоимость продукции они являются косвенными, не могут быть отнесены прямо на изделие, если их выпускается два и более наименования.

Общепроизводственные расходы неоднородны, методы их расчета различны, поэтому по каждому виду расходов составляется постатейная смета.

По экономическому содержанию большая часть общепроизводственных расходов состоит из затрат на содержание и обслуживание средств труда (главным образом оборудования). Другая часть представляет собой расходы по управлению и обслуживанию производства (цеховые расходы).

В состав общепроизводственных расходов входят:

- расходы на содержание и эксплуатацию оборудования;
- амортизация основных средств и иного имущества, используемого в производстве;
- расходы по страхованию имущества;
- расходы на отопление, освещение и содержание помещений;
- арендная плата за помещения, машины, оборудование и др. используемые в производстве;

- оплата труда работников, занятых обслуживанием производства;
- другие, аналогичные по назначению управленческие расходы.

Последовательность составления бюджета общепроизводственных накладных расходов:

1. Определить виды накладных расходов, которые должна понести организация на содержание и эксплуатацию средств труда (оборудования).

2. Определить накладные расходы на содержание и обслуживание цеха (общецеховые расходы).

3. Составить постатейные сметы наиболее важных видов общепроизводственных затрат (смета затрат на ремонт оборудования, на ремонт и обслуживание цеховых зданий и сооружений и др.).

4. Выделить в составе общепроизводственных расходов переменную часть и постоянную (условно-постоянную) части.

5. Определить сметные ставки начисления цеховых общепроизводственных расходов на один час или человеко-час планируемых трудовых затрат.

Бюджет управленческих расходов. В состав управленческих расходов включаются расходы на содержание и оплату труда высшего и среднего управленческого персонала организации, часть накладных расходов, связанных с их деятельностью: услуги вспомогательных цехов, представительские, командировочные расходы, содержание служебного транспорта, аренда, консалтинговые услуги, услуги аудиторов со стороны, хозяйственные нужды, оплата связи, канцелярские расходы, расходы по содержанию офисного оборудования и т. п.

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.

На рис. 6 представлена взаимосвязь бюджета административно-хозяйственных расходов с другими бюджетами.

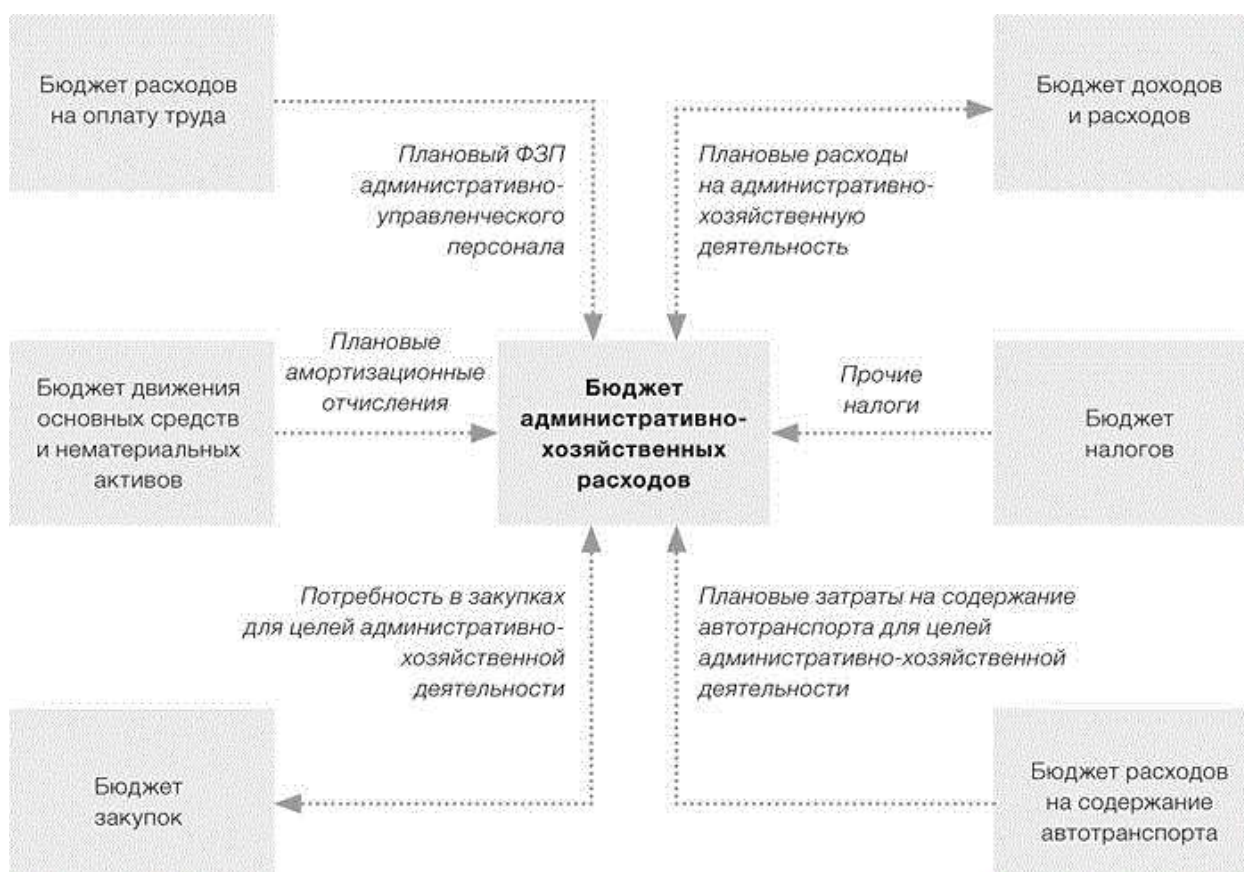


Рисунок 6 – Взаимосвязь бюджета административно-хозяйственных расходов с другими бюджетами [14]

На основании вышеперечисленных бюджетов разрабатывается **Бюджет расходов на производство продукции, который** является завершающим операционным бюджетом (рис. 7). С его помощью исчисляется (калькулируется) производственная себестоимость изготовленной продукции.

Подобный бюджет производственных затрат может быть составлен для каждого вида продукции.

Анализируя соотношение изменения объема производства и производственных затрат можно действительно их планировать и контролировать.

Кроме операционных бюджетов у организации может возникнуть потребность в составлении вспомогательных или специальных бюджетов. Вспомогательные и специальные бюджеты и форматы их составления обычно определяются руководством организации в зависимости от того, какие позиции доходов и расходов они сочтут важными для управления финансами в конкретный период.

Определение набора операционных бюджетов – внутреннее дело организации, занимающейся бюджетированием, однако следу-

ет учитывать, что операционные бюджеты подготавливают исходные данные для составления основных финансовых бюджетов, с их помощью планируемые в натуральных единицах измерения показатели переводятся в стоимостные.

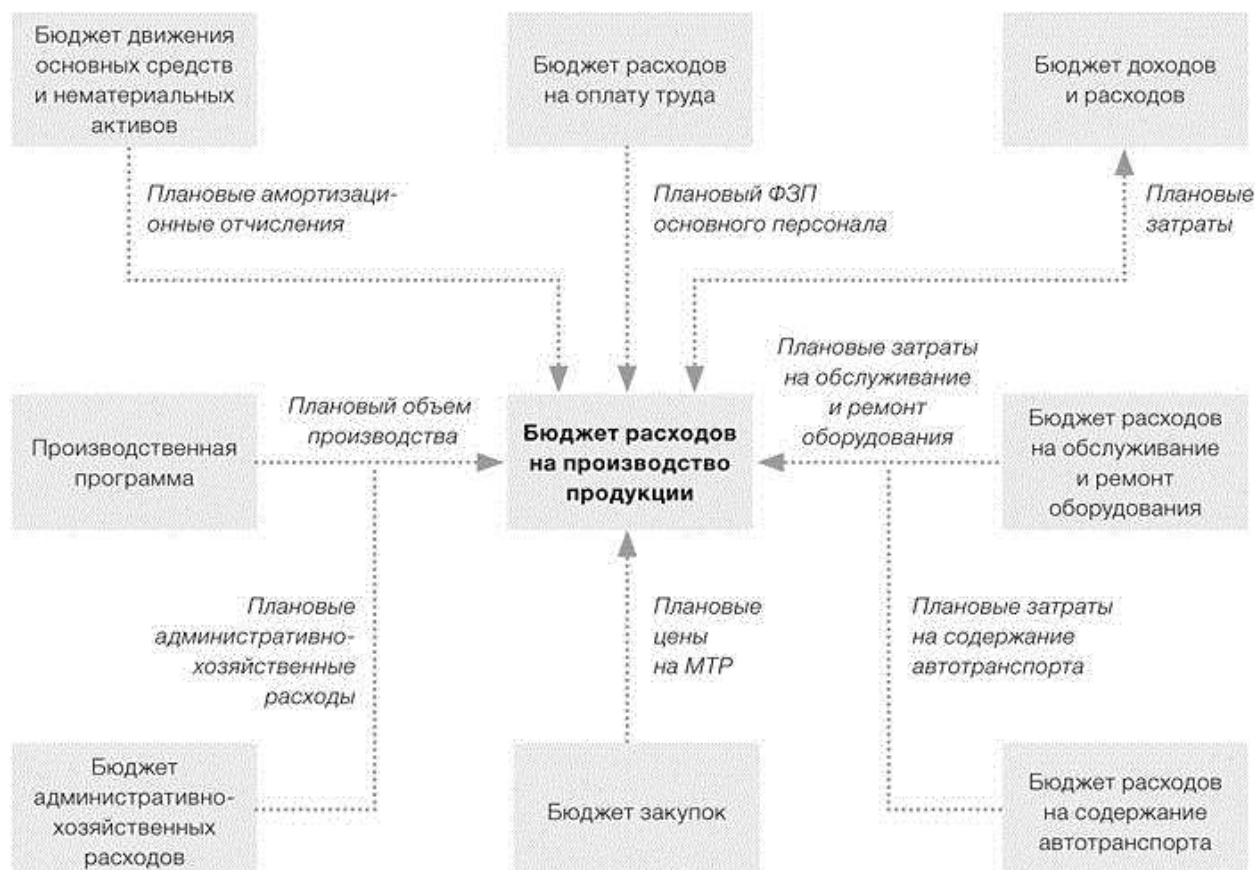


Рисунок 7 – Взаимосвязь бюджета расходов на производство продукции с другими планами [14]

2. Вспомогательные и дополнительные бюджеты, особенности и порядок их составления

Бюджет налогов собирает все налоговые платежи воедино, позволяет оценить влияние налоговой нагрузки на финансовый результат компании и просчитать различные варианты оптимизации (рис. 8).

Бюджет налогов отличается от всех остальных функциональных бюджетов тем, что при его составлении компания не может делать никаких предположений и гипотез относительно периодов начислений и оплаты налогов, т. к. порядок расчета налогов и их оплаты строго регламентирован государством. Поэтому в состав бюджета налогов **абсолютно всех компаний** обязательно должны

входить все три группы показателей: начисление налогов, оплата налогов и задолженности по налогам.

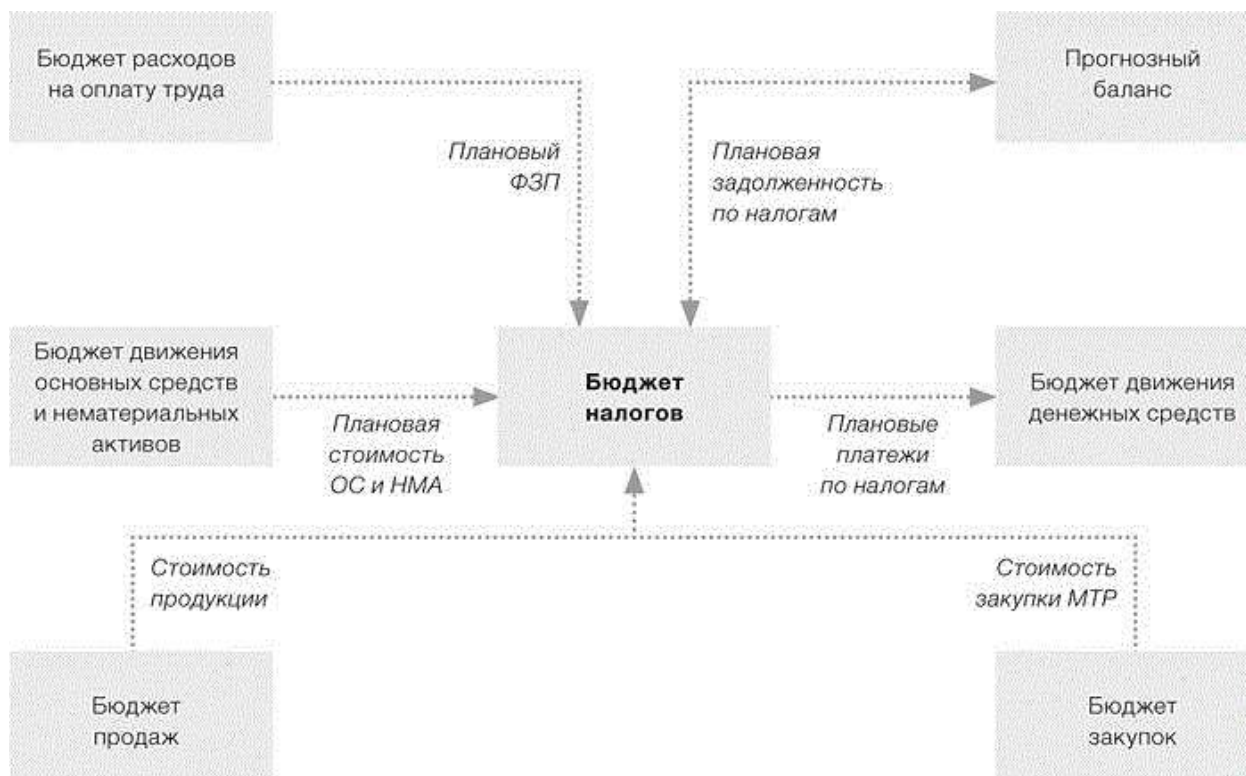


Рисунок 8 – Взаимосвязь бюджета налогов с другими планами [14]

Бюджет налогов 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).

Сначала необходимо определить перечень налогов, которые будут включены в бюджет. Обычно для целей бюджетирования рассчитывают налоги на прибыль, страховые взносы, 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. 2). Далее в соответствии с действующими ставками налогового законодательства рассчитываются суммы налоговых платежей.

Таблица 2 – 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

Бюджет привлечения заемных средств (кредитный план) разрабатывается тогда, когда предприятие планирует использовать заемные средства (рис. 9).



Рисунок 9 – Взаимосвязь бюджета привлечения заемных средств с другими бюджетами [14]

Основным нормативным документом является Налоговый кодекс.

Первоначальный вариант кредитного плана обычно составляют после разработки плана капитальных (первоначальных) затрат. При этом определяют размер кредита, вероятную ставку процентов за кредит (с учетом состояния финансового рынка в стране) и условия возврата или погашения (с какого месяца, какими частями и т. п.). Окончательный вариант кредитного плана составляют после разработки бюджета движения денежных средств, когда будут известны все потребности во внешнем финансировании не только для финансирования капитальных (первоначальных) затрат, но и на пополнение оборотных средств.

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.

В случае привлечения кредитов и займов в иностранной валюте 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.

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

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

Таким образом, инвестиционный план компании определяется как потребностями 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*. По мелким вложениям без проведения значительных строительно-монтажных работ (как правило, это закупка оборудования) определяемая текущими потребностями краткосрочного бюджетного периода).

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 капитального вложения или монтажа оборудования

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.

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).

Типичный проект инвестиционного бюджета промышленной компании отображен в таблице 3.

Таблица 3 – Проект инвестиционного бюджета компании на II квартал 202_ 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 всего (= (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

Среди **вспомогательных и дополнительных** бюджетов можно выделить:

бюджет расходов на страхование. Этот бюджет важен компаниям, для которых расходы на страхование обязательны и связаны напрямую с их деятельностью, особенно для тех, на которых используются особо опасные объекты. Это важно и в том случае, 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 информации 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 пр.;

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).

3. Особенности и порядок составления основных бюджетов

Бюджет доходов и расходов (БДР) – финансовый план – показывает соотношение всех запланированных доходов от реализации продукции (услуг) со всеми видами расходов, которые предполагается понести организации в плановый период.

Иными словами бюджет доходов и расходов – это документ, показывающий соотношение затрат и результатов финансово-хозяйственной деятельности за определенный плановый (бюджетный) период.

Основная цель бюджета доходов и расходов – показать руководителям предприятия эффективность хозяйственной деятельности каждого структурного подразделения и организации в целом в предстоящий период, установить лимиты (нормативы) основных видов расходов, прибыли, проанализировать и определить резервы формирования и увеличения прибыли, оптимизации налоговых и других отчислений в бюджет, формирования фондов накопления и потребления и т. п.

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.

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

- 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 (внеореализационные) доходы – из бюджета прочих доходов и расходов, бюджета кредитов и займов, бюджета движения основных средств и нематериальных активов;

- прочие (внереализационные) 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 доходов и расходов содержит в едином формате план всех прибыльных операций организации и тем самым позволяет проследить влияние операционных и других бюджетов на годовой бюджет прибылей.

Если величина чистой прибыли мала по сравнению с объемом продаж или собственным капиталом, бюджет доходов и расходов пересматривается.

Бюджет доходов и расходов позволяет понять различие между прибылью и денежным потоком (информацией о денежных поступлениях и выплатах). Признание прибыли базируется на принципе начисления в момент возникновения прав на получение денежных средств или обязательств их выплатить, который далеко не всегда совпадает с моментом поступления и выплат денежных средств.

Кроме того, некоторые статьи бюджета доходов и расходов отражают неденежные расходы или доходы, например, амортизацию, создание резерва по сомнительным долгам, которые в бюджете движения денежных средств не отражаются.

Формат бюджета доходов и расходов является произвольной формой, утвержденной в системе бюджетирования предприятия и показывающий соотношение доходов от реализации и расходов, необходимых для осуществления деятельности в планируемый период. Одним из форматов бюджета доходов и расходов может выступать «Отчет о финансовых результатах» [4].

Бюджет движения денежных средств позволяет руководителям организации регулировать денежные потоки (приток или отток денежных средств) таким образом, что бы избежать появления наличности, в значительной степени превышающей ее текущие потребности, заранее переводя излишние средства в краткосрочные инвестиции. И, наоборот, своевременно выявлять нехватку наличности и закрывать временный ее дефицит банковским кредитом [9].

Общая цель бюджета движения денежных средств, помочь руководителям управлять своими денежными средствами так, чтобы, с одной стороны, иметь необходимое их количество, с другой сто-

роны, получать как можно более высокий доход от вложения временно свободных денежных средств.

Бюджет движения денежных средств как плановый документ включает ожидаемый приход и расход денежных средств в течение планируемого периода. Приход формируется по источникам поступления средств, расход – по направлению использования. Ожидаемое сальдо (остаток) денежных средств сравнивается с минимальной суммой денежных средств, которая устанавливается руководством, и которая должна постоянно поддерживаться на необходимом уровне. Минимальная сумма денежных средств представляет своего рода «буфер», позволяющий ослабить влияние непредвиденных обстоятельств или просчетов в планировании. Ее величина связана также с уровнем деловой активности организации: она будет несколько больше в период высокой деловой активности, чем во время спада ее. Для повышения эффективности управления денежными средствами определенная часть суммы может находиться на депозитных счетах.

Разработка бюджета движения денежных средств начинается с определения источников и составных частей возможных поступлений денежных средств в предстоящий бюджетный период. Здесь отражаются только те денежные средства или информация финансовых документов, которые реально могут поступить на расчетный счет или иным образом в данный бюджетный период.

Эти источники могут быть двух видов: внешние поступления (кредиты и инвестиции) и внутренние (доходы от реализации произведенной продукции, услуг и внереализационные доходы).

При определении объемов поступления средств за произведенную продукцию в данный конкретный период (обычно месяц) необходимо иметь в виду, что отгрузка произведенной продукции во времени не совпадает с поступлением денежных средств за нее. В результате образуется дебиторская задолженность, которая неизбежно влечет за собой невозможность оплаты понесенных в том же периоде затрат и образование кредиторской задолженности. Решить эту проблему можно с помощью плана-графика поступления денежных средств, составляемого как приложения к бюджету продаж на основе анализа заключенных договоров на поставку продукции. Кроме этого необходимо корректировать первоначальные наметки бюджета движения денежных средств для обеспечения достаточно-

го количества денежных средств для функционирования организации.

По направлению использования денежные средства подразделяются на финансирование текущих операций, капитальных (первоначальных) затрат, прочих расходов.

Статья раздела «текущие операции» обусловлены спецификой хозяйственной деятельности организации ее реальным финансовым положением.

Содержание статьи «капитальные (первоначальные) затраты» определяется конкретными вспомогательными или специальными бюджетами.

Прочие расходы бюджета движения денежных средств обычно включают статьи: выплаты процентов за кредиты, возврат кредитов и займов, выплаты дивидендов и прочие расчеты с инвесторами, расчеты с бюджетом.

В результате сопоставления всех поступлений денежных средств и их использовании за один и тот же период образуется статья бюджета движения денежных средств – кассовый рост или уменьшение средств. Рост возникает в случае превышения поступления денежных средств над их использованием, соответственно – при превышении расхода денежных средств над их приходом за один и тот же период.

Бюджет движения денежных средств составляется на основе балансового метода, поэтому первой статьей его является начальное сальдо (остаток), а последней – конечное сальдо (остаток). При этом конечное сальдо предыдущего периода всегда является начальным сальдо для следующего периода.

Конечное сальдо данного периода является алгебраической суммой начального сальдо и кассового роста или уменьшения за тот же период [4].

Бюджет по балансовому листу (расчетный баланс) – это прогноз соотношения активов и пассивов (обязательств) организации (бизнеса, проекта, структурного подразделения) в соответствии со сложившейся (фактической) структурой активов и обязательств и ее изменением в процессе реализации других бюджетов.

Назначение расчетного баланса – показать, как изменится стоимость организации в результате занятий данным видом бизнеса,

хозяйственной деятельности организации в целом или ее отдельного структурного подразделения в течение бюджетного периода.

Расчетный баланс показывает, насколько увеличится стоимость ресурсов организации, бизнеса или самостоятельного подразделения которыми они оперируют в предстоящий бюджетный период. Он демонстрирует динамику стоимости активов, их жизнеспособность.

Без расчетного баланса невозможно осуществить полноценный финансовый анализ, рассчитать многие финансовые коэффициенты, которые используются для оптимизации финансового состояния организации.

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 подхо-

да заключается в анализе динамики балансовых показателей (или статей) за прошедшие периоды и распространении выявленных тенденций на будущее.

Планирование от выручки – статьи прогнозного баланса рассчитываются исходя из предположения, что активы и пассивы компании будут расти такими же темпами, как и выручка. Наиболее точные результаты дает прямой подход, когда обороты по балансовым статьям планируются на основе данных операционных, финансовых и инвестиционных бюджетов компании. Например, сведения о стоимости основных средств берутся из бюджета движения денежных средств, о запасах – из материально-стоимостного баланса и т. д. [12].

Тема 5. Финансовая модель бюджетирования

Перечень рассматриваемых вопросов

1. Роль финансовой модели в бюджетировании. Простые и сложные финансовые модели.
2. Конфигурация системы бюджетирования.
3. Информационное поле системы бюджетирования.

1. Роль финансовой модели в бюджетировании. Простые и сложные финансовые модели

Финансовая модель (модель бюджетирования) – система математических уравнений, логики и данных, описывающих взаимосвязи между финансовыми и операционными переменными; подмножество моделей корпоративного планирования или автономная функциональная система, отвечающая на определенную проблему финансового планирования.

Финансовая модель – модель с финансовыми переменными (расходы, доходы, инвестиции, денежный поток, налоги и прибыль), которыми пользователь модели может манипулировать (устанавливать и изменять).

Цель финансовой модели – влияние на стратегические решения лица, принимающего решение, и на последствия альтернативных значений этих финансовых переменных [8].

На предприятии необходимо принять учетную политику для целей управленческого учета и бюджетный регламент, в рамках которых прописать методику получения плановой и фактической информации для заполнения бюджета: откуда берутся первоначальные плановые и фактические цифры; каким образом получаются расчетные данные, представленные в управленческой отчетности; понимать принципы формирования этих данных; по каким правилам признаются и оцениваются хозяйственные операции, совершаемые на предприятии; принцип их отражения в управленческой отчетности.

В *бюджетном регламенте* прописываются поясняющие основные факторы, которые были приняты во внимание, ключевые гипотезы и предположения, которые были сделаны при подготовке бюджетов

Методика формирования бюджета формализуется в математическую модель (*бюджетную модель* или *финансовую модель бюджета*) обычно в файле формата электронной таблицы (например, Excel) или является интегрированной подсистемой программы бухгалтерского учета (например, 1С:ERP/Бюджетирование и планирование).

Финансовая модель бюджета заполняется нормативными данными и данными конкретных участников процесса бюджетирования.

Финансовое моделирование бюджета – это процесс построения абстрактного представления (финансовой модели) предполагаемой финансовой ситуации (бюджета предприятия) с целью того, чтобы не приходилось при каждой итерации бюджетирования все заново пересчитывать: вносить новую информацию из промежуточных расчетов, составлять новые версии бюджетов, следить за их согласованностью и т. д.

Финансовое моделирование – это инструмент управления предприятием, увязывающий между собой все финансово-экономические показатели, содержащиеся в системе бюджетов предприятия, и определяющий порядок и схему расчетов этих показателей в бюджетных формах, принятых на предприятии. Кроме того, финансовая модель бюджетирования используется для составления бюджета и обеспечения информацией для контроля и план-фактного анализа исполнения бюджета.

2. Конфигурация системы бюджетирования

Финансовая модель бюджетирования включает в себя следующие элементы, которые описываются в бюджетном регламенте:

- методика планирования бюджетов (модель планирования с системой нормативов, ограничений (лимитов), ограничительными факторами (узкими местами)), гипотезами и предположениями);
- методика сбора фактической информации об исполнении бюджетов (учетная модель с блок-схемами формирования бюджетов);
- методика план-фактного анализа исполнения бюджетов (модель экономического анализа);
- управленческая учетная политика (набор правил признания и оценки хозяйственных операций).

Система ограничений может включать следующие блоки:

- по стратегическим показателям предприятия;
- по составляющим финансовым бюджетам:
- по постоянным затратам (для БДР);
- по платежам – финансированию постоянных затрат (для БДДС);
- по активам (ресурсам), необходимым для выполнения мероприятий, и генерирующих постоянные расходы (для ББЛ);
- по финансово-экономическим показателям (для функциональных бюджетов, бюджетов ЦФО, инвестиционных бюджетов).

Финансовые модели делятся на следующие типы:

- имитационные модели (модель «что – если»), имитирующие воздействие альтернативных стратегий управления и предположений о внешней среде предприятия;
- оптимизационные модели, максимизирующие или минимизирующие дисконтированную стоимость дохода/издержек.
- *детерминированные модели*, не включающие никаких случайных или вероятностных переменных;
- *вероятностные модели*, включающие случайные числа и/или одно или несколько вероятностных распределений (для продаж и затрат).
- расчетные модели;
- модели манипуляций, выводящие из них текущие и прогнозируемые будущие последствия и результат.

Финансовая модель используется для построения комплексного бюджета (прогнозной финансовой отчетности, включая отчет о прибылях и убытках, баланс и отчет о движении денежных средств) и включают в себя:

- финансовый прогноз и анализ;
- анализ капитальных затрат;
- налоговое планирование;
- анализ обменного курса;
- анализ сделок по слияниям и поглощениям;
- расчеты по трудовым договорам;
- планирование производственных мощностей;
- анализ затрат/объемов/прибыли;
- новый венчурный анализ;
- оценка аренды/покупки;
- оценка эффективности деятельности по сегментам;
- анализ рынка;
- анализ нового продукта;
- долгосрочная стратегия;
- планирование финансовых потребностей;
- анализ рисков;
- анализ денежных потоков;
- прогноз затрат и цен.

Финансовые модели выполняют следующие функции:

- прогнозирование финансовых результатов при любом заданном наборе допущений, оценка финансового воздействия различных допущений и альтернативных стратегий, подготовка долгосрочных прогнозов;
 - вычисление доходов, денежных потоков и коэффициентов по месяцам, а также объем продаж энергии, выручки, потребностей электроэнергии, операционных и производственных расходов, финансирования, анализ экономических показателей;
 - предоставление отчетов и проведение анализа «что – если», предоставление информации о планировании производства;
 - прогнозирование баланса и отчета о прибылях и убытках с акцентом на альтернативные варианты портфеля ценных бумаг;
 - прогнозирование операционных результатов и различных потребностей в финансировании, производственных мощностях и имущества;

- вычисление прибыли при любой последовательности обработки через производственные мощности и моделирование влияния на прибыль складской политики;
- формирование отчетов о прибыли различных центров ответственности;
- прогнозирование финансовых последствий программ капитальных вложений;
- анализ влияния различных объемов и уровней деятельности на бюджет и денежный поток;
- прогнозирование корпоративных продаж, затрат и доходов по подразделениям и месяцам;
- прогнозирование объема выручки, оценка фактических продаж;
- расчет показателей работы департамента и другие статистические сравнения;
- оценка движения денежный потока для альтернативный планов развития проектов;
- анализ влияния капитальных вложений на прибыль предприятия;
- определение экономической привлекательности новых предприятий и новых продуктов;
- оценка альтернативы между лизингом или покупки техники;
- определение корпоративных налогов в зависимости от изменения цен;
- оценка инвестиций в дополнительные производственные мощности;
- формирование отчетов о прибылях и убытках, движении денежных средств, приведенной стоимости и дисконтированной норме прибыли на основе прогнозов производства и продаж.

Многие предприятия все чаще включают свои долгосрочные стратегии в финансовые модели и связывают их со своими бизнес-планами, что позволяет им исследовать возможное влияние текущих решений не только на бюджет следующего года, но и на долгосрочное благосостояние предприятия.

3. Информационное поле системы бюджетирования

Разработка *финансовых моделей* включает в себя три элемента: определение *переменных*, *значений входных параметров* и *спецификацию модели*.

В финансовых моделях существует три типа *переменных*: *внутренние переменные*, *внешние переменные* и *выходные значения*.

Внутренние переменные (контрольные переменные) – переменные, над которыми руководство предприятия может осуществлять определенный контроль (например, управление денежными средствами, оборотный капитал, управление долгом, амортизация, налоги, решения о слияниях и поглощениях, ставка и направление программ капитальных вложений фирмы, объем финансирования ее собственного капитала и внешнего долга и финансовый рычаг, размер остатков денежных средств и ликвидных активов).

Внешние переменные – переменные внешней среды, которые являются внешними по отношению к предприятию и влияют на решения фирмы извне (общие условия ведения бизнеса, общий объем спроса, цены на продукцию, затраты на рабочую силу, материальные затраты, денежные ставки и общие ожидания).

Выходные значения – переменные, которые измеряют экономические и финансовые показатели предприятия, обычно производятся внутри предприятия (статьи баланса, бюджета движения денежных средств, отчета о прибылях и убытках или отчета о движении денежных средств). Они в основном указывают на то, как руководство оценивает эффективность работы предприятия или некоторых его сегментов (рост прибыли, рост продаж и денежного потока).

Создавая финансовую модель, мы сталкиваемся с риском или неопределенностью, связанными с конкретными прогнозами. В таком случае мы рассматриваем некоторые из этих переменных, как случайные величины с заданными распределениями вероятностей. Включение в финансовую модель случайных величин превращает ее из детерминированной модели в модель анализа рисков. Однако использование модели анализа рисков на практике почти не встречается из-за трудностей, связанных с моделированием и вычислениями.

Модель включает в себя различные значения входных параметров (начальные сальдо счетов активов, пассивов и собственного капитала, максимально желаемое соотношение долга и собственного капитала).

После занесения в финансовую модель различных переменных и значений входных параметров, необходимо указать набор математических и логических связей, связывающих входные параметры с выходными значениями. Эти отношения включают дефиниционные уравнения либо поведенческие уравнения, которые принимают форму учетных тождеств. Поведенческие уравнения включают в себя теории или гипотезы о поведении определенных экономических и финансовых событий. Они должны быть проверены и подтверждены до того, как они будут включены в финансовую модель.

Финансовая модель бюджетирования, само бюджетирование относятся к общей модели корпоративного планирования с целью составления финансовой отчетности и финансовых коэффициентов. Это основные инструменты для составления бюджета и планирования прибыли.

Финансовая модель – это метод анализа рисков и анализа «что – если». Финансовая модель бюджетирования используется для повседневных оперативных и тактических решений задач планирования.

Тема 6. Администрирование процесса бюджетирования

Перечень рассматриваемых вопросов

1. Организация бюджетирования на предприятии.
2. Участники процесса бюджетирования.
3. Определение бюджетного регламента.
4. Ошибки при составлении бюджетного регламента.

1. Организация бюджетирования на предприятии

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.

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-фактный 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 денеж-

ных 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 нормативные 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

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 (табл. 4). 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.

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

Таблица 4 – Регламент бюджетного процесса, раздел «Формирование бюджета» (извлечение) [8]

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

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 регла-

менте 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. Дополнительно 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.

4. Ошибки при составлении бюджетного регламента

Один или несколько просчетов чаще всего совершается на этапе становления процессов разработки регламента. Главное – своевременно их исправить и стараться не повторять.

- **Отрывочность бюджетного цикла.** Нередки случаи, когда бюджеты в компании разрабатываются только для части подразделений и процессов. Например, есть бюджет для отдела логистики, а для отдела продаж – нет. Также часто не обозначается персональная ответственность. Безусловно, на первоначальном этапе разработки бюджетирования такие ситуации не исключены, но в долгосрочной перспективе это делает внедрение бюджетирования практически бесполезным для планирования и управления затратами.

- **Недостоверность распределения зон ответственности.** Зачастую вся бюджетная документация ведется сотрудниками бухгалтерии или планово-экономического отдела, а лица, ответственные за ту или иную часть бюджета, в лучшем случае не глядя подписывают бумаги, не имея представления о том, какая в них содержится информация.

- **Несвоевременность получения необходимых данных.** Как говорилось выше, бюджетный регламент – гибкий инструмент. Но эта гибкость базируется на информации, которая предоставлена вовремя. Если же данные за квартал можно получить только в конце следующего, говорить о маневренности компании и способности быстро реагировать на изменившуюся ситуацию не приходится. Такая проблема характерна для предприятий, где не отлажены механизмы работы с информацией.

- **Смещение форм отчетности.** Часто встречается объединение БДДС и БДР. В теории это делается для упрощения документооборота. На практике это становится причиной всевозможных искажений данных. Результатом этих искажений становится невозможность корректно оценить операционную деятельность и отсутствие базы для планирования.

- **Отсутствие письменной фиксации положений регламента.** Часть условий работы с бюджетом может проговариваться устно, не будучи записанной. Такой подход становится лазейкой для тех, кто не готов брать на себя ответственность. Результат для компании обычно плачевный, ведь не ясно, с кого и что можно

спрашивать. Кроме того, часто регламенты создаются для менеджеров среднего и высшего звена, а четкие, внятные и пошаговые инструкции для рядовых исполнителей в них просто отсутствуют.

Тема 7. Анализ исполнения сводного бюджета (план-факт анализ)

Перечень рассматриваемых вопросов

1. Цели и блок-схема проведения план-факт анализа.
2. Общее изучение результатов исполнения сводного бюджета.
3. Анализ отклонений и корректировка бюджета

1. Цели и блок-схема проведения план-факт анализа

В процессе бюджетирования реализуются не только функции планирования целевых показателей деятельности организации, но и функции контроля – наблюдение за выполнением плана и выявление возникших отклонений.

Цель бюджетного контроля – совершенствование процесса принятия управленческих решений. Основным критерием для выбора контрольной системы в соответствии с ее целью является эффективность. Оценка эффективности в свою очередь, конкретизируется вторичными критериями: *целевого соответствия* и *усилий*.

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.

Формы отчетов об исполнении бюджетов должны полностью соответствовать исходным бюджетным формам, а именно – охватывать те же области управления, содержать 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, необходима автоматизация 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).

2. Общее изучение результатов исполнения сводного 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 использовать 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, клю-

ческие 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 5.

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;

Таблица 5 – Отчет о выполнении бюджета продаж за II квартал, тыс. руб.

1 № п/п	2 Направление сбыта, покупатель	3 № контракта	4 Наименование продукции	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16		
				Всего объем продаж за период										Нарастающим ито- гом с начала периода		
				План	Факт	Отклонение				Отклонения от плана, %	Факт	Отклонение	Отклонения от плана, %			
						Всего	В том числе за счет									
струк- турного сдвига	коли- чества	цены	скидок													
I	Внутренний рынок, всего			260	265	5	0	4,6	0,6	−0,2	1,9	542	11	2,1		
1.1.	Покупатель 1			260	265	5	0	4,6	0,6	−0,2	1,9	542	11	2,1		
		124-Р	Лента стальная	81	79	−20	0	0,5	−2,4	−0,1	−2,5	157	−5	−3,1		
			Оцинко- ванный 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		

– 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:

$$(\Delta s) = (Vf \times Pf) - (Vp \times Pp), \quad (1)$$

где Vf – фактический объем продаж;

Vp – плановый объем продаж;

Pf – фактическая цена;

Pp – 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.

3. Анализ отклонений и корректировка бюджета

Базой финансового контроля является управление по отклонениям. 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. 10). 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%. Считаются сверхнормативными при расхождении до 30%, аварийными – свыше 30%. 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% 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.

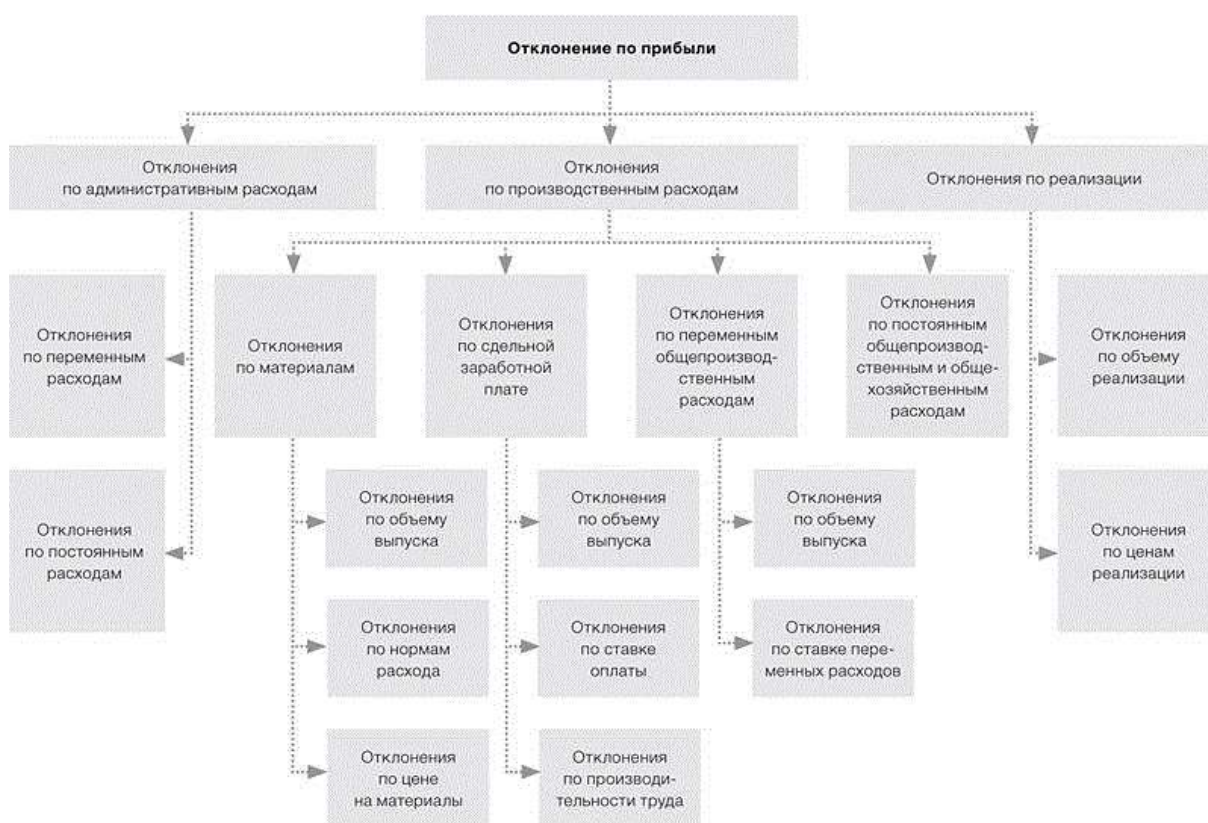


Рисунок 10 – Схема факторного анализа отклонения по прибыли [14]

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.

В случае сверхнормативных отклонений принятие решений передается выше – на уровень руководителя центра ответственно-

сти (дирекция по производству), аварийных – вмешивается генеральный директор.

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%. 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.

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.

3. СОДЕРЖАНИЕ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

При подготовке к практическим занятиям студенты самостоятельно изучают основную и дополнительную литературу, выполняют самостоятельные работы по темам, предложенным преподавателем.

На практических занятиях преподаватель осуществляет контроль качества знаний студентов, используя опрос, тестирование, обсуждение вопросов по темам изучаемой дисциплины, выполнение контрольных работ и защиту самостоятельных работ.

По результатам изучения тем (с 1 по 2) текущий контроль осуществляется посредством коллоквиумов, где студенты отвечают на вопросы, примерный перечень которых представлен в содержании практических занятий.

По результатам изучения тем (с 3 по 7) текущий контроль осуществляется посредством проведения тестирования и контрольных работ, в ходе которых студенты письменно отвечают на поставленные вопросы и выполняют контрольные задания. Примерный перечень вопросов и заданий для контрольных работ представлен в содержании практических занятий.

Практическое занятие № 1

Введение в бюджетирование, основные понятия

Цель занятия: изучить этапы и особенности развития финансового планирования, а также познакомиться с управленческой технологией «бюджетирование».

Перечень обсуждаемых вопросов

1. Бюджетирование как система управления.
2. Атрибуты системы бюджетирования.
3. Цели, функции, принципы и направления бюджетирования.
4. Инфраструктура бюджетного процесса.
5. Стадии бюджетного процесса.

Задание

1. Дайте характеристику отдельных блоков инфраструктуры бюджетного процесса.

Практическое занятие № 2

Особенности бюджетного процесса в промышленности

Цель занятия: понять особенности бюджетного процесса в промышленности и оценить их влияние на финансовую и бюджетную структуру предприятия.

Перечень обсуждаемых вопросов

1. Финансовый и инвестиционный циклы в промышленности и отраслевые особенности бюджетного процесса.
2. Финансовая структура предприятия, центры финансовой ответственности (ЦФО), их типы. Бюджетная структура.
3. Текущее и стратегическое бюджетирование в промышленности

Вопросы для коллоквиума по темам 1–2

1. Что такое «бюджетирование»?
2. Бюджет и план. Бюджетный цикл и бюджетный период.
3. Инфраструктура бюджетного процесса.

4. Каким методом правильно формировать бюджет – «сверху» или «снизу»?
5. Что представляет собой сводный (генеральный) бюджет предприятия?
6. Какие задачи решаются с помощью бюджетирования?
7. Что такое финансовая структура предприятия?
8. Виды центров финансовой ответственности.
9. Что такое бюджетная структура предприятия?
10. Назовите основные операционные бюджеты.
11. Назовите основные финансовые бюджеты.
12. Приведите пример вспомогательных и дополнительных бюджетов, объясните их назначение.

Практическое занятие №3 **Система бюджетов предприятия**

Цель занятия: изучить классификацию бюджетов, применяемых в финансовом планировании и иметь представление об иерархической структуре сводного бюджета организации.

Перечень обсуждаемых вопросов

1. Классификация бюджетов и методов их разработки.
2. Иерархическая структура сводного бюджета промышленного предприятия.
3. Бюджеты первого уровня: операционный, инвестиционный и финансовый.
4. Бюджеты второго уровня – бюджет продаж, производства, товарных остатков, постоянных расходов, закупок.
5. Выбор продолжительности бюджетного периода.

Задание

1. Объясните, какими факторами определяется длительность бюджетного периода предприятий различных отраслей (приведите примеры).
2. Изобразите иерархическую структуру сводного бюджета предприятия, по которому разрабатывали бизнес-план.

Контрольная работа № 1

Примерные задания для проведения контрольной работы № 1

1. Дайте определение формата бюджета. Приведите пример формата бюджета продаж с учетом возможных аналитик.

2. Определите объем закупки материала при условии:

- количество материала А, необходимое для производства запланированного выпуска продукции составляет 500 кг.

- на начало периода имелся запас этого материала в количестве 100 кг, требуется создание запаса материала А на конец данного периода в размере 150 кг.

3. Предполагается, что наиболее оптимальным является 10%-ный уровень запаса готовой продукции. Запас на конец IV квартала определен в размере 100 ед. Запас готовой продукции на начало периода равен конечному запасу предыдущего периода.

Разработайте бюджет готовой продукции на следующий бюджетный год (табл. 6).

Таблица 6 – Бюджет готовой продукции

Наименование	Бюджетный период				Итого
	1	2	3	4	
1. Запланированные продажи, ед.	800	700	900	800	3200
2. Желаемый запас ГП на конец периода, ед.					
3. Запланированный запас ГП на начало, ед.					
4. Количество единиц ГП, подлежащих изготовлению, ед.					

Практическое занятие № 4

Типовой алгоритм составления сводного бюджета предприятия (16 часов)

Цель занятия: изучить последовательность и методы составления сводного бюджета, используя планово-аналитические инструменты.

Перечень обсуждаемых вопросов

1. Последовательность и методы составления сводного бюджета.
2. Планово-аналитические инструменты, используемые в бюджетировании.

1. Последовательность и методы составления сводного бюджета

Вопросы для самоконтроля

1. Перечислите основные этапы работ по реализации процесса бюджетирования на предприятии.
2. Назовите «выходные» формы финансового планирования.
3. Дайте характеристику метода составления бюджета «от достигнутого».
4. Дайте характеристику «нулевого метода» составления бюджета.
5. Чем отличается алгоритм составления сводного бюджета от иерархической структуры сводного бюджета?

Задания

1. Рассчитайте операционные бюджеты, расчеты представьте в таблицах 7–14.

Таблица 7 – Бюджет продаж, тыс. руб.

Наименование показателей	Факт	Январь		Декабрь	Прогноз год
Объем продаж, ед.	170000	10000	10000	10000	
Цена за единицу, руб./ед.	120	170			
Выручка от реализации, тыс. руб.					

* Цены на продукцию планируются с учетом ожидаемой инфляции 2 % в месяц.

Таблица 8 – Бюджет производства продукции, ед.

Наименование показателей	Факт	Январь		Декабрь	Прогноз год
1. Объем продаж, ед.					
2. Остаток готовой продукции на конец периода, ед.*					

Наименование показателей	Факт	Январь		Декабрь	Прогноз год
3. Остаток готовой продукции на начало периода, ед.**		1000			
4. План выпуска товарной продукции					

* Запас готовой продукции на конец периода составляет 10% от продаж следующего месяца.

** Запас готовой продукции на начало периода равен конечному запасу предыдущего периода.

Таблица 9 – Бюджет производственных запасов, тыс. руб.

Наименование показателей	Факт	Январь		Декабрь	Прогноз год
1. Запас готовой продукции на конец периода, ед.					
2. Производственная себестоимость, руб. ед.		181		181	
3. Запас готовой продукции на начало периода, тыс. руб.					
4. Запас основных материалов, тыс. руб.:					

* Запас готовой продукции на начало периода равен конечному запасу предыдущего периода.

Таблица 10 – Бюджет прямых затрат на материалы

Наименование показателей	Факт	январь		декабрь	Прогноз год
1. План выпуска товарной продукции, ед.					
2. Прямые затраты на материалы на единицу продукции, руб./ед.					
3. Прямые затраты на материалы, тыс. руб.*		74			
плюс					
4. Желаемый запас материалов на конец периода, тыс.руб.**	696	503			
минус					
5. Запас материалов на начало периода, тыс. руб.***	534	504			
6. Сумма затрат на закупку материалов, тыс. руб.					

* Прямые материалы на единицу продукции взяты из калькуляций на изделия, с учетом ожидаемой инфляции (2% в месяц).

**Запасы материалов на конец периода составляют 40% от потребности в материалах следующего месяца.

***Запас материалов на начало периода равен конечному запасу предыдущего периода.

Таблица 11 – Бюджет прямых затрат труда, тыс. руб.

Наименование показателей	Факт	январь		декабрь	Прогноз год
1. План выпуска товарной продукции, ед.					
2. Прямые затраты на единицу продукции, ч/ед.		5,0		5,0	
3. Прямые затраты труда, тыс. ч					
4. Часовая тарифная ставка, руб./ч*		4,0			
5. Прямые затраты на оплату труда, тыс. руб.		4,0			

*Часовая тарифная ставка запланирована с учетом ожидаемой инфляции 2% в месяц.

Таблица 12 – Бюджет общепроизводственных накладных затрат, тыс. руб.

Наименование показателей	Факт	январь		декабрь	Прогноз год
1. Прямые затраты труда, тыс. ч					
2. Ставка переменных накладных расходов, руб./ч		1200		1200	
3. Планируемые переменные накладные расходы, тыс. руб.					
4. Планируемые постоянные накладные расходы, тыс. руб., в т. ч.:					
амортизация		250		250	
непрямые материалы		80		80	
энергетические ресурсы		280		280	
зарплата прочего производственного персонала		60		60	
запасные части		70		70	
содержание и ремонт зданий и сооружений		140		140	
прочие постоянные накладные расходы		55		55	
5. Общие планируемые накладные расходы, тыс. руб.					

Таблица 13 – Бюджет коммерческих расходов, тыс. руб.

Наименование показателей	Факт	январь		декабрь	Прогноз год
1. Запланированные продажи, тыс. руб					
2. Ставки переменных коммерческих расходов на рубль продаж, %:					
комиссионные					
доставка собственным транспортом		1,0%		1,0%	
премиальные					
прочие переменные расходы					
3. Итого переменные коммерч. расходы, тыс. руб.					
4. Постоянные коммерч. расходы, тыс. руб.:					
реклама и продвижение товара					
маркетинг					
оклады торговых агентов		10			
командировочные расходы		15			
прочие постоянные расходы		5			
5. Всего коммерческие расходы, тыс.руб.					

*Постоянные коммерческие расходы планируются с учетом ожидаемой инфляции 2% в месяц.

Таблица 14 – Бюджет административно-управленческих расходов

Наименование показателей	Факт	январь		декабрь	Прогноз год
1. Запланированные продажи, тыс. руб.					
2. Планируемые управленческие расходы, тыс. руб.:					
амортизация		15			
аренда					
содержание и ремонт зданий и сооружений		50			
ФОТ Управленческого персонала		90			

Наименование показателей	Факт	январь		декабрь	Прогноз год
канцелярские расходы		5			
услуги связи		10			
командировочные расходы		10			
проценты по кредиту			11	5	
налоги, включаемые в себестоимость		90			
прочие расходы		30			

* Постоянные управленческие расходы запланированы с учетом ожидаемой инфляции (2% в месяц).

2. Разработайте дополнительные и вспомогательные бюджеты, расчеты представьте в таблицах 15–16.

Таблица 15 – Информация для разработки бюджета налогов

Показатели	Налоговая база	Налоговая ставка	Налоговый период
1.Налоги, относимые на себестоимость: 1.1. 1.2.....			
2. Налоги, уменьшающие налогооб- лагаемую базу налога на прибыль: 2.1. 2.2.....			
1. Налог на прибыль			
2. Косвенные налоги: 2.1. НДС 2.2. Акцизы			
3. Прочее: 3.1. НДФЛ			

Таблица 16 – Проект инвестиционного бюджета компании на I квартал 20__ г. (тыс. руб.)

Инвестиции	Начальный остаток	Приход	Уход	Конечный остаток
	1	2	3	4
1. Складское хозяйство, всего				
в том числе				
1.1. Проект реконструкции склада ГСМ				
1.1.1. Оборудование	4000	55000	38000	

Инвестиции	Начальный остаток	Приход	Уход	Конечный остаток
	1	2	3	4
1.1.2. Строительно-монтажные работы	1000	5000	6000	
1.2. Прочее (закупка оборудования) (по позициям)	2000	4000	3000	
2. Инвестиции в производственную инфраструктуру, всего	15000	86000	21000	
в том числе				
2.1. Проект модернизации кузнечного цеха				
2.1.1. Оборудование	3000	6000	0	
2.1.2. Строительно-монтажные работы	3000	2000	0	
2.2. Строительство здания заводоуправления (подрядный способ)	8000	40000	0	
2.3. Прочее (закупка оборудования)	1000	38000	21000	
3. Итого инвестиционный бюджет				

3. Разработайте основные финансовые бюджеты (БДР, БДДС, ББЛ). Расчет бюджета доходов и расходов (БДР) представьте в таблице 17. Расчет бюджета движения денежных средств (БДДС) представьте в таблицах 18–22. Расчет бюджета по балансовому листу (ББЛ, прогнозного баланса) сведите в таблицу 23.

Таблица 17 – Бюджет доходов и расходов, тыс. руб.

Наименование показателей	Факт	январь		декабрь	Прогноз год
Выручка (нетто) от реализации продукции, работ, услуг					
Производственная себестоимость реализованной продукции, работ, услуг					
Валовая прибыль					
Доставка собственным транспортом					
Премии					
Прочие переменные расходы					

Наименование показателей	Факт	январь		декабрь	Прогноз год
Управленческие расходы (без % по кредиту)					
Коммерческие расходы					
Прибыль(убыток) от продаж					
Проценты к уплате					
Проценты к получению					
Прочие расходы					
Прибыль (убыток) до налогообложения					
Налог на прибыль					
Чистая прибыль (убыток)					

Таблица 18 – График поступлений денежных средств от продаж, тыс. руб.

Наименование показателей	Квартал I	Квартал II	Квартал III	Квартал IV	За год
Дебиторская задолженность на начало периода					
Задолженность к погашению в текущем периоде					
Приток денег от продаж I квартала					
Приток денег от продаж II квартала					
Приток денег от продаж III квартала					
Приток денег от продаж IV квартала					
Всего поступлений					

Таблица 19 – График оплаты приобретаемого сырья, тыс. руб.

Наименование показателей	Квартал I	Квартал II	Квартал III	Квартал IV	За год
Кредиторская задолженность на начало периода					
Сумма задолженности к погашению					

в текущем периоде					
Оплата за сырье I квартала					
Оплата за сырье II квартала					
Оплата за сырье III квартала					
Оплата за сырье IV квартала					
Итого выплат					

Таблица 20 – Инвестиционный бюджет, тыс. руб.

Наименование показателей	Квартал I	Квартал II	Квартал III	Квартал IV	За год

Таблица 21 – Бюджет движения денежных средств (без дополнительного финансирования)

Наименование показателей	Квартал I	Квартал II	Квартал III	Квартал IV	За год
Денежные средства на начало периода					
Поступление денежных средств от покупателей					
Расходование денежных средств					
- на основные материалы					
- на оплату труда производственных рабочих					
- производственные накладные затраты					
- административные и коммерческие расходы					
- налоги					
- покупка оборудования					
Итого денежных выплат					
Сальдо денежных потоков					
Денежные средства на конец периода					

Таблица 22 – Бюджет движения денежных средств (окончательный вариант)

Наименование показателей	Квартал I	Квартал II	Квартал III	Квартал IV	За год
Денежные средства на начало периода					
Поступление денежных средств от покупателей					
Расходование денежных средств					
- на основные материалы					
- на оплату труда производственных рабочих					
- производственные накладные затраты					
- административные и коммерческие расходы					
- налоги					
- покупка оборудования					
Итого денежных выплат					
Сальдо денежных потоков					
Денежные средства на конец периода					
Финансирование:					
получение кредита					
погашение кредита					

Таблица 23 – Прогнозный баланс предприятия на начало и конец бюджетного периода

Баланс	На начало года	На конец года
Активы:		
Оборотные активы:		
Денежные средства		
Дебиторская задолженность		
Запасы сырья		
Запасы готовой продукции		
Всего оборотные активы		
Основные средства		
Земля		
Сооружения и оборудование		
Накопленная амортизация		

Баланс	На начало года	На конец года
Сооружения и оборудование нетто		
Итого активы		
Обязательства:		
Текущие обязательства		
Счета к оплате		
Банковский кредит		
Акционерный капитал:		
Обыкновенные акции		
Нераспределенная прибыль		
Всего акционерный капитал		
Итого обязательства		

2. *Планово-аналитические инструменты, используемые в бюджетировании*

Задания

1. Приведите описание ограничений (лимитов), используемых при составлении бюджетов:

- 1) по составляющим финансового результата (БДР);
- 2) по составляющим финансового потока (БДДС);
- 3) специальные ограничения.

В описании укажите наименование показателя, максимальное/минимальное значение, кто утверждает.

2. Приведите пример ограничивающих факторов, учитываемых при составлении бюджетов:

- 1) маркетинговые ограничивающие факторы;
- 2) производственные ограничивающие факторы;
- 3) логистические ограничивающие факторы;
- 4) финансовые ограничивающие факторы.

В примере укажите наименование ограничивающего фактора, краткое описание, для расчета каких показателей используется.

3. Приведите описание основных гипотез и допущений, используемых при составлении плановых бюджетов текущей деятельности:

- 1) маркетинговые гипотезы;
- 2) производственные гипотезы;
- 3) логистические гипотезы;
- 4) финансовые гипотезы;

5) общие гипотезы, используемые при планировании.

В описании укажите формулировку гипотезы, при расчете каких показателей используется, оценку влияния гипотезы на показатели.

Контрольная работа № 2

Примерные задания для выполнения контрольной работы

Задание 1. Составьте платежный календарь на месяц с разбивкой по декадам с учетом следующих условий:

1. Условия оплаты покупателями за отгрузки бюджетного периода, % (табл. 24).

Таблица 24 – Условия оплаты по договору

Наименование	1 декада	2 декада	3 декада
Покупатель 1	30%	30%	0
Покупатель 2	50%	0	50%
Покупатель 3	0	50%	0

2. Предусмотреть получение дебиторской задолженности от покупателя 1 и Покупателя 2 – в размере 60% в 3-й декаде, покупателя 3 в размере 100% в 1-й декаде.

3. Предусмотреть в плане оплату всех статей расходов согласно заявкам следующим образом (табл. 25).

Таблица 25 – Оплата статей расходов

Наименование	1 декада	2 декада	3 декада
Все статьи, кроме:	30%	30%	20%
ФОТ	0	20%	0
Платежи во внебюджетные фонды			
НДФЛ (13% от ФОТ к оплате)			

4. Предусмотреть гашение Кредиторской задолженности в размере, указанном в табл. 26.

Таблица 26 – График оплаты кредиторской задолженности

Наименование	1 декада	2 декада	3 декада
Все статьи, кроме:	0	50%	50%
ФОТ	0	0	100%
Платежи во внебюджетные фонды			
НДФЛ (13% от ФОТ к оплате)			

5. Лимит остатка денежных средств на конец месяца предусмотреть не менее 400 тыс. руб.

6. При недостатке средств по итогам расчета за месяц запланировать кредит банка на год под 18% годовых.

Задание 2. Используя данные таблицы 27, составьте прогнозный отчет о прибылях и убытках на бюджетный год:

Таблица 27 – Исходные данные для расчета, млн. руб.

Наименование показателя	20__ г.
1. Выручка от реализации продукции	6150
2. Себестоимость проданной продукции	4090
3. Коммерческие расходы	520
4. Расходы социального характера	190
5. Проценты к уплате	195
6. Расходы по расчетно-кассовому обслуживанию	35
7. Доходы от аренды	40
8. Проценты к получению	14
9. Управленческие расходы	570

Практическое занятие № 5

Финансовая модель бюджетирования

Цель занятия: Изучить существующие конфигурации системы бюджетирования.

Перечень обсуждаемых вопросов

1. Роль финансовой модели в бюджетировании. Простые и сложные финансовые модели.
2. Факторы, определяющие сложность модели.
3. Конфигурация системы бюджетирования. Шаблонные (стандартные) финансовые модели бюджетирования.
4. Информационное поле системы бюджетирования.
5. Система нормативов предприятия. Система ограничений (лимитов). Ограничивающие факторы (узкие места). Гипотезы и предположения.

Задания

1. Объясните, почему невозможно разработать оптимальную финансовую модель.
2. Приведите примеры нормативов, используемых при разработке бюджетов.
3. Приведите примеры ограничений (лимитов), используемых в бюджетировании.
4. Приведите примеры ограничивающих факторов (узких мест), учитываемых при разработке бюджетов.
5. Приведите примеры гипотез и предположений, учитываемых в бюджетировании.

Тест по темам 3 и 4

1. Финансовые бюджеты разрабатываются:
 - 1) для отдельных видов деятельности предприятия;
 - 2) для предприятия в целом или для группы предприятий (в случае холдинговой структуры);
 - 3) для структурного подразделения.
2. Бюджет движения денежных средств предназначен для управления:
 - 1) ликвидностью предприятия;
 - 2) оборотными активами;
 - 3) операционной эффективностью;
3. Доход от реализации продукции (выручка-брутто) состоит из следующих компонентов:
 - 1) средств, возмещающих стоимость потребленных оборотных активов и износ основных активов;
 - 2) средств, возмещающих себестоимость реализованной продукции и формирующих прибыль предприятия;
 - 3) средств, возмещающих себестоимость реализованной продукции, формирующих прибыль и предназначенных для уплаты прямых и косвенных налогов.
4. Верно ли выражение «Лимиты позволяют управлять переменной частью бюджетов, а нормативы используются для контроля изменения постоянных составляющих»:
 - 1) да;
 - 2) нет.
5. Бюджет доходов и расходов позволяет управлять:

- 1) ликвидностью;
 - 2) операционной эффективностью (прибыльностью);
 - 3) финансовой устойчивостью предприятия.
6. Основой постановки бюджетирования является:
- 1) схема технологического процесса;
 - 2) финансовая структура предприятия;
 - 3) производственная структура.
7. К вспомогательным бюджетам предприятия не относятся:
- 1) производственный бюджет;
 - 2) кредитный план;
 - 3) бюджет первоначальных инвестиций.
8. К числу финансовых бюджетов относятся:
- 1) бюджет движения денежных средств, прогнозный баланс;
 - 2) бюджет продаж, бюджет прямых затрат на оплату труда, бюджет прямых затрат на материалы;
 - 3) бюджет общепроизводственных накладных расходов, бюджет коммерческих расходов.
9. Сводный бюджет предприятия является сбалансированным, если:
- 1) обеспечивает высокий уровень текущей эффективности;
 - 2) обеспечивает положительные плановые финансовые результаты и поддерживает значение показателей финансового состояния на приемлемом уровне;
 - 3) обеспечивает высокий уровень ликвидности предприятия.
10. Финансовый дефицит это:
- 1) отрицательное сальдо денежных потоков;
 - 2) падение показателей текущей платежеспособности (ликвидности) предприятия ниже нормативных или минимально допустимых;
 - 3) отрицательное сальдо денежных потоков и падение показателей текущей платежеспособности (ликвидности) предприятия ниже нормативных или минимально допустимых.

Практическое занятие № 6

Администрирование процесса бюджетирования

Цель занятия: Изучить регламентные документы по организации бюджетного управления на предприятии.

Перечень обсуждаемых вопросов

1. Концептуальный подход к постановке бюджетного управления на предприятии.
2. Регламентные документы. Участники процесса бюджетирования.
3. Параметры бюджета предприятия. Контроль за исполнением бюджетных поручений.
4. Бюджетирование предприятия и групп предприятий.

Задания

1. Основные регламентные документы процесса бюджетирования: цель, задачи, структура.
2. Разработайте бюджетный регламент для предприятия, на котором проходили практику.

Практическое занятие № 7

Анализ исполнения сводного бюджета (план-факт анализ)

Цель занятия: изучить цель, задачи и этапы проведения план-факт анализа сводного бюджета.

Перечень обсуждаемых вопросов

1. Цели и блок-схема проведения план-факт анализа.
2. Общее изучение результатов исполнения сводного бюджета.
3. Анализ исполнения основных подбюджетов.
4. Анализ исполнения операционного бюджета.
5. Анализ исполнения инвестиционного бюджета.
6. Анализ исполнения финансового бюджета.
7. Мотивационные функции бюджетирования.

Коллоквиум по темам 6–7

1. Назовите особенности контроля исполнения бюджета структурными подразделениями (ЦФО).
2. Что представляет собой система внутреннего арбитража?
3. Принципы построения системы материального стимулирования.
4. Назовите показатели и условия премирования для различных ЦФО в составе предприятия.
5. Назовите четыре подхода к реализации системы контроля бюджета предприятия.
6. Что такое простой анализ отклонений?
7. Что такое анализ отклонений в условиях неопределенности?
8. В каких случаях применяется анализ отклонений, ориентированный на последующие управленческие решения?
9. Опишите алгоритм анализа влияния различных факторов отклонения бюджетных показателей.
10. Дайте характеристику простейшему подходу к контролю выполнения бюджета.
11. В чем состоит необходимость план-факт анализа исполнения отдельных бюджетов?
12. Назовите основные информационные технологии в бюджетировании.
13. По каким признакам классифицируются программно-технические средства, применяемые в бюджетировании?
14. Необходимость применения программно-технических средств в бюджетировании.
15. По каким критериям выбирается политика предприятия в сфере информационных технологий?
16. Что относится к информационным технологиям?

Задания

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?

4. Имеются данные (табл. 28) запланированного бюджета, рассчитанного на производство 17 500 единиц продукции и фактические данные. На основе исходных данных провести анализ выполнения плана на предприятии с помощью гибкого бюджета.

Таблица 28 – Данные для анализа выполнения плана на предприятии, руб.

Статьи затрат	Бюджет, при производстве 17500 ед.	Фактические данные, произведено 19 100 ед.	Отклонение фактических данных от бюджетных
Прямые материалы	42 000	46 000	
Прямые трудозатраты	68 250	75 000	
Переменные ОПР	40 250	44 100	
Постоянные ОПР, в т. ч.:			
заработная плата	19 000	18 500	
амортизация	15 000	15 000	
коммунальные расходы	4500	4 500	
прочие	10 900	11 100	
Итого	199 900	214 200	

Контрольный тест по курсу

Примерные вопросы для выполнения тестового задания

1. Бюджет производственных расходов определяет финансово-экономические показатели бизнес-процесса:

- 1) «Продажи»;
- 2) «Складирование»;
- 3) «Производство».

2. «Клеточкой» учета в инвестиционном бюджете является:

- 1) объект;
- 2) источник финансирования;
- 3) проект.

3. Бюджет административно-управленческих расходов (АУП) должен составляться в разрезе:

- 1) подразделений;

- 2) бизнес-процессов;
 - 3) подразделений и предприятия в целом.
4. К числу финансовых бюджетов относятся:
- 1) бюджет движения денежных средств, прогнозный баланс;
 - 2) бюджет продаж, бюджет прямых затрат на оплату труда, бюджет прямых затрат на материалы;
 - 3) бюджет общепроизводственных накладных расходов, бюджет коммерческих расходов.
5. Сводный бюджет предприятия является сбалансированным, если:
- 1) обеспечивает высокий уровень текущей эффективности;
 - 2) обеспечивает положительные плановые финансовые результаты и поддерживает значение показателей финансового состояния на приемлемом уровне;
 - 3) обеспечивает высокий уровень ликвидности предприятия.
6. Финансовый дефицит это:
- 1) отрицательное сальдо денежных потоков;
 - 2) падение показателей текущей платежеспособности (ликвидности) предприятия ниже нормативных или минимально допустимых;
 - 3) отрицательное сальдо денежных потоков и падение показателей текущей платежеспособности (ликвидности) предприятия ниже нормативных или минимально допустимых.
7. Не признаются расходами организации:
- 1) проценты к уплате;
 - 2) возврат займа (кредита);
 - 3) таможенные платежи.
8. Основной особенностью финансового цикла промышленного предприятия является наличие стадии:
- 1) закупки сырья и материалов;
 - 2) производства и хранения готовой продукции;
 - 3) реализации продукции.
9. Бюджет является составной частью бизнес-плана организации:
- 1) да;
 - 2) нет.

10. Для оперативного управления денежными средствами разрабатываются следующие документы:

- 1) платежный календарь и реестр платежей;
- 2) операционные сметы и штатное расписание;
- 3) график ввода/выбытия оборудования.

11. Бюджет продаж отражает данные о:

- 1) производственной мощности предприятия;
- 2) прогнозах сбыта;
- 3) конкурентах.
- 4)

12. Бюджет прямых затрат труда отражает данные о:

- 1) величине фонда оплаты труда аппарата управления;
- 2) численности трудящихся предприятия;
- 3) величине фонда оплаты труда основных производственных рабочих.
- 4)

13. Какой бюджет необходимо составить, чтобы оценить затраты на текущий и капитальный ремонт основных фондов:

- 1) инвестиционный бюджет;
- 2) производственный бюджет;
- 3) бюджет общехозяйственных расходов.

14. Бюджетирование – это:

- 1) процесс составления бюджетов;
- 2) процесс составления и анализа исполнения бюджетов;
- 3) система управления предприятием через финансовую составляющую.

15. Бюджет закупок материалов (в стоимостном выражении) определяется на основе:

- 1) бюджета продаж;
- 2) потребности в закупках (в натуральном выражении) и плановых цен;
- 3) инвестиционного плана.

16. Результирующим показателем бюджета движения денежных средств является:

- 1) суммарный денежный поток;
- 2) чистый денежный поток;

- 3) остаток денежных средств на конец периода.
17. Какие из перечисленных статей источников средств не признаются доходами организации:
- 1) кредит банка;
 - 2) выручка от реализации продукции;
 - 3) сумма переоценки основных фондов.
18. Финансовая структура организации характеризует результат структурирования организации по:
- 1) признаку финансовых потоков;
 - 2) признаку характера финансовой ответственности
19. Сложность финансовой модели бюджетирования определяется:
- 1) бюджетным периодом и количеством бюджетов, разрабатываемых в организации;
 - 2) численностью работников, плана прибылей и убытков, инвестиционного бюджета;
 - 3) производственной мощностью.
20. Формат бюджета – это:
- 1) формулы расчета бюджетных показателей;
 - 2) набор статей и степень их детализации;
 - 3) методология и методика составления бюджета.
21. Бюджет производства необходим для:
- 1) оперативного управления производственным процессом;
 - 2) управления дебиторской и кредиторской задолженностями;
 - 3) управления платежеспособностью.
22. Бюджет оплаты труда необходим для:
- 1) оперативного управления производственным процессом;
 - 2) управления эффективностью затрат на оплату труда и оценки эффективности системы мотивации;
 - 3) планирования ФОТ.
23. Финансовые бюджеты (БДР, БДДС, ББЛ) составляются для:
- 1) ЦФО (подразделений);
 - 2) бизнес-процессов;
 - 3) компании или группы компаний.

24. Бюджет, описывающий в натуральных и стоимостных показателях бизнес-процесс или направление бизнеса – это:

- 1) операционный бюджет;
- 2) финансовый бюджет;
- 3) сводный бюджет;
- 4) гибкий бюджет.

25. С помощью консолидации операционных бюджетов можно разработать:

- 1) БДДС;
- 2) инвестиционный бюджет;
- 3) БДР.

4. СОДЕРЖАНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ

Цель самостоятельной работы обучающихся – получить новые знания по дисциплине «Внутрифирменное бюджетирование».

Самостоятельная работа по дисциплине «Внутрифирменное бюджетирование» позволяет студенту сформировать системное представление о современной управленческой технологии «Бюджетирование»; получить расширенное понимание о методологии разработки Сводного бюджета предприятия; изучить информационную систему бюджетирования; а также вопросы администрирования бюджетного процесса на предприятии и анализа исполнения бюджета.

Распределение часов самостоятельной работы обучающихся осуществляется в соответствии с таблицей 29.

Таблица 29 – Темы самостоятельных работ

Порядковый номер работы	Вид СРС
1	На основе организационной структуры управления предприятия, по которому готовился бизнес-план, разработать финансовую и бюджетную структуру организации с учетом отраслевых особенностей бюджетного процесса
2	По данным основных финансовых бюджетов, разработанных на практических занятиях, оценить финансовое состояние предприятия в бюджетном периоде

Порядковый номер работы	Вид СРС
3	Изучить тему «Заявочно-договорная методика оперативного управления денежными средствами». Представить возможные форматы платежного календаря
	Изучение теоретического материала по курсу, подготовка к сдаче экзамена

Формами контроля знаний у студентов являются:

- текущий контроль – оценка уровня подготовки студента в процессе проведения преподавателем практических занятий путем проведения коллоквиумов и контрольных работ, тестирования и выполнения самостоятельных работ, подлежащих защите на практических занятиях (для выставления контрольных точек в рейтинговой системе студентов);
- промежуточный контроль – экзамен по дисциплине.

5. ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ СТУДЕНТОВ

1. Что такое бюджетное управление? Отличительные черты бюджетного управления.
2. Что такое бюджет предприятия? Бюджет и план. Бюджетный период. Бюджетный цикл.
3. Определяющие характеристики бюджета.
4. Бюджетирование. Инфраструктура бюджетного процесса.
5. Основные принципы бюджетирования.
6. Основные функции бюджетирования.
7. Классификация бюджетов и методы их разработки.
8. Финансовый и инвестиционный циклы в промышленности и отраслевые особенности бюджетного процесса.
9. Структура сводного бюджета промышленного предприятия.
10. «Выходные» результаты бюджетного процесса.
11. Выбор продолжительности бюджетного периода. Типы бюджетов по степени длительности.
12. Формат бюджета доходов и расходов (БДР).
13. Определение целевого объема продаж.
14. Определение плана производства (товарного выпуска) и целевого уровня запасов готовой продукции.

15. Определение объема валового выпуска.
16. Определение потребности в основных материалах.
17. Составление бюджета прямых затрат труда.
18. Определение общей потребности в материалах. Составление бюджета закупок.
19. Бюджет административно управленческих расходов
20. Расчет величины переменных коммерческих (сбытовых) расходов.
21. Составление проекта инвестиционного бюджета.
22. Формат бюджета движения денежных средств (БДДС).
23. Исходные данные для формирования доходной части БДДС.
24. Исходные данные для формирования расходной части БДДС.
25. Результирующий показатель БДДС.
26. Сводный бюджет.
27. Оперативное управление денежными потоками. Платежный календарь.
28. Объективные причины, вызывающие необходимость корректировки (уточнения) БДР.
29. Расчет конечных финансовых результатов, составление проекта отчета о финансовых результатах.
30. Бюджет налогов.
31. Гибкий бюджет.
32. Бюджет информационных технологий.
33. Бюджет по балансовому листу (прогнозный баланс).
34. Финансовая структура и ее назначение, формирование ЦФО.
35. Организация бюджетирования на предприятии.
36. Регламентация процесса бюджетирования на предприятии.
37. Процедура утверждения сводного бюджета промышленного предприятия.
38. Финансовая модель бюджетирования и ее роль.
39. Что определяет сложность финансовой модели бюджетирования?
40. Основные принципы финансового моделирования.

41. Основные элементы финансовой модели бюджетирования.
42. Информационное поле системы бюджетирования.
43. Система нормативов.
44. Система ограничений (лимитов).
45. Основные процедуры исполнения бюджета.
46. Контроль исполнения бюджета.

6. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ

Учебники и учебные пособия

1. Керимов, В. Э. Учет затрат, калькулирование и бюджетирование в отдельных отраслях производственной сферы: учебник. – 7-е изд., перераб. и доп. – Москва : Дашков и К°, 2010. Режим доступа: <http://www.biblioclub.ru/book/112192/> – Текст : электронный.
2. Макаров, С. Р. Бюджетирование на предприятии. – Москва: Лаборатория книги, и2009. – Режим доступа: <http://www.biblioclub.ru/book/96493/> – Текст : электронный.
3. Хруцкий, В. Е. Внутрифирменное бюджетирование. Семь практических шагов: практическое пособие / В. Е. Хруцкий, Р. В. Хруцкий. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Юрайт, 2019. – Текст : непосредственный.
4. Вагина, Н. Д. Внутрифирменное бюджетирование: учебное пособие / Кузбасский государственный технический университет имени Т. Ф. Горбачева. – Кемерово, 2013. – 116 с. – Режим доступа: <http://library.kuzstu.ru/meto.php?n=91212&type=utchposob:common> – Текст : электронный.
5. Внутрифирменное бюджетирование как подсистема финансового планирования. – Режим доступа: https://studme.org/17400712/finansy/vnutrifirmennoe_byudzhetrovanie_kak_podсистема_finansovogo_planirovaniya. – Загл. с экрана (дата обращения 01.06.2020). – Текст : электронный.
6. Бюджетирование: шаг за шагом / Е. Добровольский, Б. Карбанов, П. Боровков, Е. Глухов, Е. Бреслав. – Санкт-Петербург : Питер, 2009. – 448 с. – Текст : непосредственный.
7. Ильин, М. Т. Бюджетное управление. – Москва : Лаборатория книги, 2009. Режим доступа: <http://www.biblioclub.ru/book/96485/> – Текст : электронный.

8. Карпов, А. Е. Финансовая модель бюджетирования. – Москва : Результат и качество, 2009. – Текст : непосредственный.

9. Поварова, И. К. Роль бюджетирования в управлении предприятием // Молодежный научный форум: Общественные и экономические науки: сб. ст. по мат. LI междунар. студ. науч.-практ. конф. – № 11(51). URL:

[https://nauchforum.ru/archive/MNF_social/11\(51\).pdf](https://nauchforum.ru/archive/MNF_social/11(51).pdf) (дата обращения: 01.06.2020). – Текст : электронный.

10. Роль бюджетирования в управлении организацией. – Режим доступа:

https://studbooks.net/1580072/finansy/rol_byudzhetrovaniya_upravlenii_organizatsiey. – Загл. с экрана (дата обращения 01.06.2020). – Текст : электронный.

11. Савчук, В. П. Управление прибылью и бюджетирование. – Москва : БИНОМ. Лаборатория знаний, 2010. – Текст : непосредственный.

12. Виткалова, А. П. Внутрифирменное бюджетирование : учебное пособие / А. П. Виткалова. – Москва : Дашков и К°, Ай Пи Эр Медиа, 2019. – 128 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/83131.html>. – ЭБС «IPRbooks» – Текст : электронный.

13. Щиборщ, К. В. Бюджетирование деятельности промышленных предприятий России / К. В. Щиборщ. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Дело и Сервис, 2004. – Текст : непосредственный.

Периодическая литература

14. Журнал «Финансовый директор».

15. Журнал «Планово-экономический отдел».

Программное обеспечение и интернет ресурсы

При изучении дисциплины «Внутрифирменное бюджетирование» могут быть использованы следующие компьютерные программы Microsoft Office: Microsoft Word, Microsoft Excel; базы данных, информационно-справочные и поисковые системы:

16. Справочная правовая система «КонсультантПлюс».

17. Справочная правовая система «Гарант».

ОГЛАВЛЕНИЕ

1. ЦЕЛИ, ЗАДАЧИ, МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В УЧЕБНОМ ПРОЦЕССЕ	3
2. МАТЕРИАЛЫ К ЛЕКЦИОННОМУ КУРСУ	4
3. СОДЕРЖАНИЕ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ.....	68
4. СОДЕРЖАНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ	92
5. ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ СТУДЕНТОВ.....	93
6. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ.....	95

Нина Дмитриевна Вагина

ВНУТРИФИРМЕННОЕ БЮДЖЕТИРОВАНИЕ

Учебно-методическое пособие

Печатается в авторской редакции

Подписано в печать 09.07.2020. Формат 60×84/16

Бумага офсетная. Гарнитура «Times New Roman»

Уч.-изд. л. 6,1. Тираж 100 экз. Заказ

Кузбасский государственный технический университет

имени Т. Ф. Горбачева, 650000, Кемерово, ул. Весенняя, 28

Издательский центр УИП Кузбасского государственного технического

университета имени Т. Ф. Горбачева, 650000, Кемерово, ул. Д. Бедного, 4а