

1 ИЮНЬ JUNE
среда
wednesday

1 2 3 4 5
6 7 8 9 10 11 12
13 14 15 16 17 18 19
20 21 22 23 24 25 26
27 28 29 30

*Подписаться
на 1 полугодие 2012 года*



ПЭО

планово-экономический отдел

*С учетом НДС
стоимость подписки составляет:
на 1 месяц – 475 руб., на 3 месяца – 1425 руб.,
на 6 месяцев – 2850 руб., на год – 5700 руб.*

Позвоните в редакцию по телефону (495) 258-08-15
или напишите на e-mail podpiska@profiz.ru —

и мы оформим Вам подписку!

Вы можете также оформить подписку:

1 на сайте www.profiz.ru/subscribe/peo/online

2 в альтернативных агентствах Вашего города (подробнее:
www.profiz.ru/subscribe/peo/city)

3 в любом почтовом
отделении по каталогам:

«Роспечать» (индекс 36033)

«Пресса России» (индекс 26139)

«Почта России» (индекс 83505)



ПОДАРОК
КАЖДОМУ ПОДПИСЧИКУ

Пластиковая карточка

с индивидуальным кодом, который позволит получать
бесплатные консультации
у лучших специалистов России.



ОБСУЖДАЕМ ТЕМУ

Бутов Д. В.

- 3** Бюджетный регламент: первые шаги в бюджетировании

УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Боровков П. А.

- 11** Построение бюджетной структуры

УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСАМИ

Гарифулин А. Ф.

- 20** Платежный календарь как инструмент бюджетирования

Шестакова Е. В.

- 26** Финансовые потоки при работе в различных регионах

УПРАВЛЕНИЕ ЗАТРАТАМИ

Ивлев В. В., Попова Т. Н.

- 34** Бюджетирование по методу *Activity Based Budgeting*

Хруцкий В. Е., Хруцкий Р. В.

- 41** Бюджетирование управленческих расходов

ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ

Виткалова А. П., Миллер Д. П.

- 47** Методика формирования отдельных бюджетов

Виткалова А. П., Миллер Д. П.

- 59** Особенности и порядок составления основных бюджетов

Бутов Д. В.

- 67** Формирование бюджета налогов

Чеснокова С. Ю.

- 74** Классификация рисков в системе бюджетирования

СЕКРЕТ ФИРМЫ

- 78** Практика российских компаний

АНАЛИЗ

Кучеренко А. И.

- 80** Бюджет как средство контроля и оценки деятельности предприятия

Панферов Д. И.

- 88** Контроль и анализ исполнения бюджета

Гарифулин А. Ф.

- 97** Сценарный анализ устойчивости бюджета

РУКОВОДСТВО К ДЕЙСТВИЮ

Овчинников С. Д.

- 106** Материальное стимулирование как составная часть эффективного бюджетирования

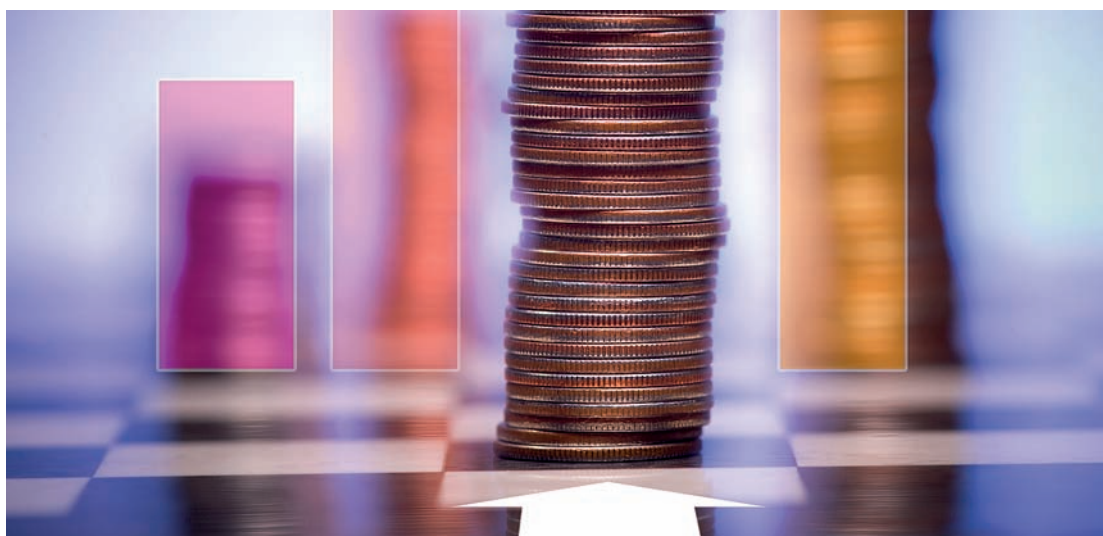
Николаев В. А.

- 112** Автоматизация бюджетирования: проблемы и решения



Д. В. Бутов,
экономист

Бюджетный регламент: первые шаги в бюджетировании



На этапе постановки системы бюджетирования важно правильно разработать бюджетный регламент. В нем необходимо четко установить правила бюджетного управления для всех подразделений компании. Рассмотрим общие принципы разработки бюджетного регламента, а также подходы различных специалистов к этому вопросу.



Бюджетный регламент — это установленный в организации порядок составления (разработки), представления (передачи), согласования (визирования), консолидации (обработки и анализа), проведения план-фактного анализа и оценки исполнения бюджетов различных видов и уровней. Иначе говоря, это совокупность внутрифирменных документов и приказов, описывающих бюджетный процесс на предприятии.



ОБРАТИТЕ ВНИМАНИЕ

В настоящее время не существует каких-либо общепринятых стандартов регламента бюджетирования. Главное, чтобы в нем были прописаны основные моменты, связанные с реализацией процесса бюджетирования.

Если говорить о минимальных требованиях, то регламент бюджетирования должен определять:

- бюджетный период, или горизонт планирования бюджета (срок, на который составляется бюджет), и шаг планирования (периодичность, с которой в пределах горизонта планирования формируется данный бюджет, — квартал, месяц);
- сроки (график) и порядок разработки, согласования, представления, консолидации и утверждения бюджетов различных уровней.

Расширенная структура регламента разработки системы бюджетного управления включает следующие этапы:

- 1) определение целей и задач системы бюджетного управления;
- 2) определение центров финансовой ответственности (ЦФО) и построение финансовой структуры компании;
- 3) разработку бюджетной модели компании, то есть видов бюджетов для центров финансовой отчетности и учета. В регламенте нужно отразить логику взаимосвязи бюджетов, а также логику построения бюджетов верхнего уровня;
- 4) разработку технологии обеспечения пользователей план-фактной информацией;
- 5) создание системы документооборота;
- 6) отладку работы системы в тестовом режиме;
- 7) обучение персонала;
- 8) выбор и внедрение системы автоматизации.

Остальные правила (перечень ответственных лиц, порядок анализа бюджетов и т. д.), определяющие бюджетный процесс, оговариваются устно. Во многих российских компаниях бюджетный регламент заменяет приказ.



ПРИМЕР

В ОАО «Продимекс» (г. Москва) в бюджетный регламент входят следующие разделы:

- Положение о бюджетном планировании;
- приложения, которые содержат используемые в компании формы бюджетных документов (бюджетные отчеты, заявки на платеж и т. д.), а также схемы процессов составления и утверждения бюджетов, перечень ежемесячных, квартальных и годовых бюджетов и ответственных за их формирование;
- Положение о мотивации персонала;
- Положение о порядке оперативного финансового планирования и исполнения платежей;
- Положение о бюджетном комитете.

Структура Положения о бюджетном планировании ОАО «Продимекс»:

1. Цели и задачи бюджетного планирования компании.
2. Порядок формирования бюджетов.
3. Состав участников бюджетного процесса: от руководителя бюджетного комитета до руководителей всех подразделений, которые составляют заявки на расходы.
4. Функции и ответственность лиц, принимающих участие в бюджетном процессе.
5. Права участников бюджетного процесса (список полей (документов) бюджета, которые заполняет участник процесса, порядок проверки заполнения и корректировки этих полей (документов), права по утверждению бюджетных документов).
6. Порядок и методика пересмотра и корректировки бюджетов при значительных отклонениях плановых показателей от фактических.
7. Анализ исполнения бюджета.
8. Порядок утверждения отчета об исполнении бюджета.

В каждом конкретном случае должна учитываться специфика деятельности компании (поэтому в Положение о бюджетном планировании необходимо вносить соответствующие дополнения).

Как показывает практика, одной из причин сбоев в работе системы бюджетирования на предприятии является не до конца продуманный бюджетный регламент. Тем не менее содержательная часть именно этого документа закладывает основу для четких действий в рамках бюджетного процесса, направленных на получение желаемого финансового результата. Поэтому разработке бюджетного регламента и своевре-



менному внесению корректировок в организацию бюджетного процесса необходимо уделять особое внимание.

В. Ю. Халезин,

консультант по экономическим вопросам ООО «Онегин-Консалтинг»



комментарий
специалиста

(г. Санкт-Петербург)

Ниже представлена структура бюджетного регламента, которая была разработана в нашей фирме. Такая структура документа может использоваться как в крупных производственных компаниях, так и на предприятиях малого и среднего бизнеса.

Структура бюджетного регламента:

1. Общие положения.
 2. Термины, определения и сокращения.
 3. Используемые документы.
 4. Основные принципы и положения.
 - 4.1. Цели, задачи и принципы бюджетного процесса.
 - 4.2. Классификация бюджетов и планов.
 - 4.3. Иерархия бюджетов.
 - 4.4. Бюджетные периоды.
 - 4.5. Порядок внесения изменений в бюджетный регламент.
 5. Этапы бюджетного процесса в компании.
 - 5.1. Организационно-подготовительный этап.
 - 5.2. Разработка и утверждение сценарных условий.
 - 5.3. Разработка, согласование и утверждение планов и бюджетов.
 - 5.4. Контроль исполнения планов и бюджетов.
 - 5.5. Анализ исполнения планов и бюджетов.
- Приложение 1. Структура сценарных условий.
Приложение 2. Распределение ответственности при формировании сценарных условий.
Приложение 3. Альбом бюджетных форм.

Элементы бюджетного регламента

Рассмотрим некоторые элементы бюджетного регламента.

Цели, задачи и принципы бюджетного процесса. Необходимо определить цели, ради которых будет внедряться бюджетирование, а также целевые показатели, с учетом которых формируются доходные и расходные статьи бюджетов. Это делается для того, чтобы установить правила формирования отчетов о работе компании, а также порядка анализа и корректировки бюджетов.

Описание центров ответственности. В описании должны содержаться принципы разделения центров ответственности, формы планов и годовой отчетности, которые представляет каждый центр, а также правила консолидации этих документов в общефирменную отчетность.

Определение бюджетного периода. Бюджетный период — это срок, на который составляются основные финансовые бюджеты. Профессионалы считают оптимальным помесечный бюджет (или бюджет на каждые четыре недели). Среднесрочный бюджет формируется на год, реже — на три и пять лет.

**Н. В. Ионова,****комментарий
специалиста***руководитель отдела бюджетирования ООО «Стандарт-групп»*

Бюджетный период в нашей организации выглядит следующим образом. Бюджет доходов и расходов (БДиР) введен продолжительностью 12 месяцев с помесечной и поквартальной разбивкой. Корректировка бюджетных показателей происходит ежемесячно. Единица измерения бюджетного периода (минимальный бюджетный период БДиР) — 1 месяц.

Бюджет движения денежных средств (БДДС) у нас не более одной декады. При этом корректировка БДДС осуществляется ежемесячно.

Для расчетного баланса бюджетный период — один год, а в качестве минимального бюджетного периода мы выбрали месяц.

Вместе с бюджетным периодом устанавливается и бюджетный цикл — срок, по истечении которого сопоставляются плановые и фактические показатели и корректируются последующие бюджеты. Например, если в компании принят ежегодный план с ежемесячной разбивкой, то корректировки отклонений могут проводиться раз в квартал. Это необходимо не только для повышения точности прогноза, но и для получения информации о том, как на результат компании влияют отдельные факторы (например, работа сотрудников и рынок в целом). Так, если на рынке наблюдается благоприятная конъюнктура, прирост продаж за квартал будет связан в первую очередь с этим фактором, а не с усилиями менеджеров по продажам (следовательно, в будущем от продавцов можно требовать более высокой отдачи).

Н. В. Ионова,**комментарий
специалиста***руководитель отдела бюджетирования ООО «Стандарт-групп»*

Бюджетный цикл на нашем предприятии составляет один месяц. Например, по истечении I квартала бюджетного периода до 20-го числа первого месяца II квартала ответственными лицами представляются скорректированные бюджеты на II–IV кварталы. Если ранее для каких-то бюджетов существовала разбивка по месяцам или декадам I и II кварталов, то теперь (после завершения I квартала) предстоит составить скорректированный вариант этого же бюджета с разбивкой не только II квартала, но и III квартала по месяцам или декадам.

По аналогии осуществляются корректировки внутри кварталов, когда бюджетный цикл составляет один месяц.

Составление бюджетного графика. В регламенте необходимо определить сроки разработки, согласования, утверждения, консолидации и анализа бюджетов всех уровней. Эти сроки должны быть достаточными для формирования бюджетных документов и утверждения их бюджетным комитетом компании. Для каждой стадии бюджетного процесса, начиная с составления и заканчивая утверждением бюджетных документов, назначаются ответственные.

Анализ исполнения и правила корректировки бюджетов. Должны быть утверждены методики и сроки проведения анализа исполнения бюджета, регламентирован порядок корректировки бюджетных документов и определен перечень сотрудников,



отвечающих за анализ. Методика может содержать правила анализа отклонений фактических показателей от плановых, анализа структуры производства и динамики реализации продукции и т. д.

В. Ю. Халезин,



комментарий
специалиста

консультант по экономическим вопросам ООО «Онегин-Консалтинг»
(г. Санкт-Петербург)

Бюджетный регламент должен быть составлен и исполняться таким образом, чтобы вся первичная информация попадала к специалистам по бюджетированию. Причем отделы, предоставляющие такую информацию, должны нести ответственность за исходящие данные. Необходимо также наладить систему мотивации — обратной связи, когда по результатам анализа плановых и фактических показателей руководство принимает решения о премировании или депремировании сотрудников.

При составлении бюджетного регламента часто приходится преодолевать скрытое или явное противодействие менеджеров среднего и низшего уровней. Однако участие руководителей всех уровней в проработке бюджетных показателей и нормативов позволит им почувствовать свою сопричастность к этому процессу.

Важная составляющая бюджетирования — организационные процедуры. Следует выделить отделы, сотрудников, ответственных за каждый из этапов процесса. Между различными службами одного уровня, как и между различными уровнями управления, устанавливается порядок взаимодействия. Распределение всех функций, обязанностей и полномочий должно быть закреплено во внутрифирменных приказах.

Порядок мотивации персонала в зависимости от бюджетных показателей. Специалисты считают данную часть регламента едва ли не основной, поскольку она увязывает исполнение бюджета с вознаграждением конкретных сотрудников компании.

М. А. Смолина,



комментарий
специалиста

сотрудник отдела бюджетного планирования ОАО «Арсенал»

В нашей компании предусмотрен премиальный фонд за исполнение бюджета. Он установлен в процентном соотношении от основного фонда заработной платы. При этом отслеживается исполнение бюджета доходов и расходов.

Кроме того, у нас предусмотрено депремирование сотрудников за неисполнение бюджетных показателей — от невыплаты квартальных премий до уменьшения этих премий из других источников. Однако до этого, как правило, не доходит, так как сотрудники укладываются в лимиты затрат.

В Положении о бюджетировании и финансовом планировании для производственного объединения (ПО) или акционерного общества (АО) должны быть отражены цели, назначение, порядок разработки, заполнения, представления бюджетов и организации отчетности по ним. Примерный формат и основные разделы такого Положения представлены ниже.



Положение о бюджетировании и финансовом планировании

...

2. Структура бюджетов

Система финансового планирования для ПО разрабатывается в двух уровнях:

Уровень 1. Сводные бюджеты (для ПО в целом) в составе основных бюджетов:

- бюджет доходов и расходов;
- бюджет движения денежных средств;
- расчетный баланс.

Сводные бюджеты (для ПО в целом) в составе вспомогательных бюджетов:

- бюджет первоначальных (капитальных) затрат (инвестиционный бюджет);
- кредитный план.

Уровень 2. Бюджеты центров финансовой ответственности (ЦФО) в составе основных бюджетов:

- бюджет доходов и расходов;
- бюджет движения денежных средств;
- расчетный баланс.

Бюджеты ЦФО в составе вспомогательных бюджетов:

- бюджет первоначальных (капитальных) затрат;
- кредитный план.

...

3. Бюджетный регламент

С учетом специфики ПО (многопрофильная деятельность) и нестабильности хозяйственной конъюнктуры бюджетный период вводится продолжительностью 12 месяцев с поквартальной, помесечной и подекадной разбивкой. При этом **бюджеты доходов и расходов и движения денежных средств для ЦФО разрабатываются с разбивкой бюджета доходов и расходов по месяцам, бюджета движения денежных средств — по декадам** (по 10 дней).

По итогам первого месяца I квартала корректируются прогнозы и оценки на следующие месяцы того же (I) квартала, а также на II–IV кварталы.

По итогам второго месяца I квартала корректируются оценки на третий месяц того же квартала, составляются прогнозы на II квартал с помесечной (для БДиР и БДДС) и подекадной (для БДДС) разбивкой соответственно и корректируются оценки на II–IV кварталы.

По итогам I квартала корректируются данные на 1–3 месяцы II квартала и разрабатывается предварительный общий прогноз (проформа) на пятый (следующий за IV) квартал (то есть I квартал следующего года).

Бюджетные наметки (прогнозы) на I–IV кварталы в целом нового года бюджетного периода составляются и представляются до 10-го числа месяца, предшествующего первому месяцу соответствующего квартала.

Бюджетные наметки на 1–3 месяцы I квартала бюджетного периода разрабатываются и представляются до 20-го числа месяца, предшествующего первому месяцу I квартала. Одновременно представляются отчеты о фактическом исполнении бюджетов за прошлые (истекшие) периоды.

Порядок разработки бюджетов внутри бюджетного периода:

1. До 20-го числа первого месяца I квартала представляются скорректированные бюджеты на второй и третий месяцы I квартала и на II–IV кварталы в целом.

2. Подведение итогов первого месяца I квартала осуществляется до 10-го числа второго месяца I квартала.

3. До 20-го числа второго месяца I квартала представляются скорректированные бюджеты на третий месяц I квартала, на II квартал с помесечной разбивкой и на III–IV кварталы в целом.

4. Подведение итогов второго месяца I квартала осуществляется до 10-го числа третьего месяца I квартала.

5. До 20-го числа третьего месяца I квартала представляются скорректированные бюджеты на II квартал с помесечной разбивкой и на III–IV кварталы в целом, а также составляется общий предварительный прогноз (проформа) на I квартал нового бюджетного периода (на новый календарный год), то есть на I квартал, следующий за IV кварталом текущего бюджетного периода.

6. Подведение итогов I квартала осуществляется до 10-го числа первого месяца II квартала.

Разработка соответствующих бюджетов внутри II и III кварталов осуществляется согласно пп. 1–6 бюджетного регламента.

При подведении итогов за II квартал корректируются прогнозы на III и IV кварталы, проформа на I квартал следующего года и составляются проформы (предварительные варианты) на II квартал следующего года. Утверждение бюджета на новый год осуществляется с учетом ранее подготовленных поквартальных проформ.

При корректировке бюджетов представляются данные о фактическом исполнении бюджетов (до 10-го числа месяца, следующего за отчетным).

4. Организация финансового планирования и бюджетного контроля

4.1. Организация финансового планирования

При отсутствии в ЦФО специального подразделения, занимающегося финансовым планированием и анализом, эти функции выполняет специально выделенная группа работников планово-экономического отдела, финансового отдела и бухгалтерии во взаимодействии с другими службами, которые должны предоставлять информацию, необходимую для составления бюджетов. Планово-экономическая служба ПО (плановики ЦФО) составляет бюджеты и корректирует их внутри бюджетного периода. Бюджеты капитальных (первоначальных) затрат, кредитный план и бюджет движения денежных средств в целом согласовываются с отделом платежей (финансовым отделом) ПО. Бухгалтерская служба ПО (бухгалтеры ЦФО) отвечает за подготовку отчетов о выполнении бюджетов и (или) предоставляет необходимые данные.

Бюджеты ЦФО и отчеты об их исполнении составляются специально выделенными и подготовленными специалистами: экономистом-плановиком и бухгалтером ЦФО.

...

4.2. Бюджетный контроль

Бюджетный контроль за правильностью заполнения бюджетных форм и достоверностью включенной в них информации осуществляется централизованно службой заместителя генерального директора ПО по экономическим вопросам. Она же осуществляет подготовку сводного бюджета и анализ предоставленной финансовой информации.

Результаты исполнения бюджетов ЦФО ежемесячно докладываются заместителю генерального директора ПО по экономическим вопросам, служба которого обобщает полученную информацию. По докладу заместителя генерального директора ПО по экономическим вопросам руководитель ПО принимает решения о мерах по исправлению негативных тенденций и поощрению тех ЦФО, которые превысили (не исполнили) бюджетные нормативы.

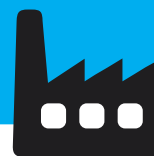
Бюджетный контроль осуществляется на основе целевых показателей и нормативов, устанавливаемых ЦФО на бюджетный период. Эти показатели устанавливаются до начала бюджетного периода (на период 12 месяцев) и остаются стабильными на протяжении всего бюджетного срока. Нормативы доводятся до ЦФО руководителями ПО. Пересмотр (корректировка) нормативов осуществляется по завершении данного бюджетного периода в процессе разработки бюджета на новый бюджетный период.

5. Целевые показатели и нормативы финансового плана

Показатели финансового планирования могут быть абсолютными и относительными. Набор их меняется в зависимости от целей и стратегии ПО.

Для ЦФО в качестве нормативов могут быть определены следующие показатели:

- рентабельность;
- структура капитала;
- ликвидность;
- эффективность производства (операций).



П. А. Боровков,
эксперт ООО «Инталев»

Построение бюджетной структуры



Проиллюстрируем схему построения системы бюджетов в двух вариантах: модель «от ОПУ» (ее мы разберем более подробно) и балансовая модель (здесь приведем только список бюджетов, поскольку он интересен уже сам по себе).

Вариант А. Пример модели бюджетов «от ОПУ»

1. Разработка структуры отчета о прибылях и убытках (ОПУ) как перечня укрупненных статей БДиР

Цель этого шага — получить перечень укрупненных статей (групп статей) бюджета доходов и расходов в форме ОПУ с тем чтобы:

- описать алгоритм подсчета финансового результата;
- заготовить «каркас» для статей бюджета доходов и расходов (БДиР), который потом можно будет детализировать до необходимого уровня. Это обеспечит полную (на всех уровнях) увязку исходных данных об элементарных событиях в деятельности предприятия с итоговыми бюджетами через уровни операционных и функциональных бюджетов.

Пример структуры отчета о прибылях и убытках представлен в табл. 1.

Таблица 1. Пример структуры отчета о прибылях и убытках

Статья	Промежуточный результат
Валовой результат (доходы по основной деятельности)	Выручка от реализации
Группа расходов 1 (прямые производственные расходы)	Промежуточный результат 1 (операционная прибыль)
...	...
Группа расходов <i>m</i> (налоги на прибыль)	Промежуточный результат <i>m</i> (чистая прибыль)
Группа расходов <i>л</i> (дивиденды)	Конечный результат (нераспределенная прибыль)

2. Составление перечня статей бюджета доходов и расходов

Составление перечня статей бюджета доходов и расходов предполагает детализацию ранее составленных укрупненных статей в форме отчета о прибылях и убытках. При этом учитываются следующие моменты:

1. Каждая операция, связанная с начислением доходов либо осуществлением расходов, должна иметь статью БДиР, по которой она может быть отражена.

2. Отдельная статья может быть заведена как для одной операции, так и для группы схожих операций. Степень детализации отражения операций определяется:

- а) значимостью операций, то есть величиной связанных с ними доходов и расходов;
- б) схожестью (специфичностью) операций и, соответственно, возможностью их логичной группировки;

в) затратами по ведению детализированного учета;

г) желанием лиц, отвечающих за планирование и учет по статьям, контролировать операции на том или ином уровне детализации.

3. Статья не может быть детальнее хозяйственной операции.

4. Нецелесообразно заводить заведомо «пустые» статьи, то есть такие статьи, операции по которым в обозримом будущем проводить не планируется.

Существует множество принципов группировки статей, и выбор конкретного принципа определяется спецификой деятельности предприятия и желанием ответственных лиц анализировать данные в том или ином разрезе. Далее приведено несколько примеров группировок статей доходов:



1) по продуктам:

- реализация изделия А;
- реализация изделия Б;

2) по регионам:

- продажи в г. Москве;
- продажи в г. Санкт-Петербурге;

3) по объемам продаж:

- оптовые продажи;
- мелкооптовые продажи;
- розничные продажи;

4) по отношению продукции к предприятию:

- реализация собственной продукции;
- реализация покупных товаров.

Возможны также разнообразные комбинации принципов группировок. Например, на первом уровне доходы группируются по продуктовому признаку, а на втором — по региональному:

1. Продажи изделия А:

- продажи в г. Москве;
- продажи в г. Санкт-Петербурге.

2. Продажи изделия Б:

- продажи в г. Москве;
- продажи в г. Санкт-Петербурге.

3. Составление перечня статей бюджета движения денежных средств (БДДС)

После того как составлен перечень статей бюджета доходов и расходов, появляется возможность составить перечень статей БДДС. Он может составляться на основе перечня статей БДиР, так как по большей части они аналогичны, но со следующими корректировками:

1. Исключение из списка статей, не относящихся к движению денег. Примеры:

- амортизация;
- курсовые разницы;
- суммовые разницы;
- переоценка товарно-материальных ценностей;
- излишки (недостачи) по результатам инвентаризации;
- брак и потери в производстве.

2. Добавление в список статей, относящихся только к движению денег. Примеры:

- кредиты и займы полученные (выданные);
- авансы;
- приобретение основных средств и нематериальных активов;
- капитальные ремонты.

Некоторым отличием перечня статей БДДС является бо́льшая агрегированность статей, чем в БДиР, что объясняется различиями между расходами и платежами: платится однократно за то, что используется впоследствии в течение определенного, порой достаточно длительного срока.

Другое различие в группировках статей БДиР и БДДС состоит в следующем: если статьи доходов и расходов группируются в формате Отчета о прибылях и убытках,

то статьи движения денег удобно изначально разделить на две большие группы: «Поступления» и «Выплаты», внутри которых уже группировать статьи в зависимости от их принадлежности к основной, финансовой, инвестиционной или прочей деятельности. Это деление позволит наглядно видеть как входящие, так и исходящие денежные потоки предприятия.

4. Разработка перечня функциональных бюджетов предприятия

На этом этапе должен быть сформирован полный перечень функциональных бюджетов, которые будут вестись на предприятии, с указанием соответствующего типа каждого бюджета:

1. Натурально-стоимостные (НС).
2. Стоимостные: доходы и расходы (ДР) и движение денежных средств (ДДС).

При этом необходимо учитывать, что:

- 1) на предприятии должен быть только один бюджет, описывающий определенную область деятельности;
- 2) не должно быть областей деятельности, которые не описывались бы ни в одном бюджете;
- 3) классификация бюджетов — вещь индивидуальная. Например, если Бюджет доходов по основной деятельности будет, скорее всего, вестись на каждом предприятии, то Бюджет доходов по финансовой деятельности или Бюджет доходов по прочей деятельности могут отсутствовать у компаний, не ведущих никаких побочных или финансовых операций. С другой стороны, для компаний

Существует множество принципов группировки статей, и выбор конкретного принципа определяется спецификой деятельности предприятия и желанием ответственных лиц анализировать данные в том или ином разрезе.

финансовой отрасли (страховых компаний, брокерских контор, банков и т. п.) Бюджет доходов по финансовой деятельности будет тождественен Бюджету доходов по основной деятельности.

5. Составление распределения (проекции) «ЦФО — Бюджет»

На данном этапе определяется, какие бюджеты будут вестись по каждому центру финансовой ответственности (ЦФО). На практике выработаны следующие **основные принципы распределения бюджетов по ЦФО**:

1. Бюджет продаж по основной деятельности и, соответственно, Бюджет доходов по основной деятельности и Бюджет поступлений по основной деятельности составляются Центрами дохода, отвечающими за реализацию основной продукции компании.

2. При составлении Бюджета остатков готовой продукции (товаров) и Бюджета закупок готовой продукции (товаров) возможны следующие варианты:

- Бюджеты составляются Центрами дохода, если на предприятии принято, что менеджеры по продажам планируют, сколько им необходимо запасов продукции (в том числе страховочных) для осуществления бесперебойных продаж;
- Бюджеты остатков и закупок товаров составляются Центрами затрат, отвечающими за закупки, если на предприятии именно снабженцы определяют, сколько товаров они смогут закупить;
- Бюджет остатков может составляться таким Центром затрат, как, например, «Склад», если величина остатков от одного периода к другому относительно стабильна,



а заведующий складским хозяйством представляет себе, какова эта величина, либо складские площади ограничены (в таком случае заведующий складом определяет, сколько товаров он сможет принять на хранение).

3. Бюджеты потребностей производства (остатков, закупок) в сырье, материалах, инструментах и прочем, по аналогии с Бюджетами по готовой продукции (товарам), могут составляться производственными либо закупающими Центрами затрат.

4. Бюджет закупок (продаж) основных средств и, соответственно, Бюджет выплат (поступлений и доходов) по инвестиционной деятельности составляются, как правило, в административных ЦФО, так как именно высшее руководство определяет такие операции. Это справедливо также и для таких специфических бюджетов, как Бюджет налогов и Бюджет дивидендов.

5. Бюджеты, которые относятся к финансовой и прочей деятельности, составляются такими Центрами затрат, как, например, финансово-экономическая служба, служба главного инженера и т. п. Если на предприятии нет основных ЦФО, которые могли бы заниматься подобными видами деятельности, то имеет смысл выделить для них специализированные ЦФО (например, ЦД «Финансы», ЦЗ «Финансы», ЦД «Прочая деятельность», ЦЗ «Прочая деятельность» и т. п.).

6. Расходные бюджеты ведутся по тем центрам финансовой ответственности, где непосредственно возникают данные расходы. Например, Бюджет прямых производственных расходов составляется для производящих Центров затрат, Бюджет административных расходов — для Центра затрат «Администрация» и т. д.

Результатом данного этапа является проекция «ЦФО — Бюджет», приведенная в табл. 2.

Таблица 2. Распределение «ЦФО — Бюджет»

ЦФО	Бюджеты				
	Бюджет доходов по основной деятельности	Бюджет прочих доходов	Бюджет доходов по финансовой деятельности	Бюджет доходов от инвестиционной деятельности	Бюджет расходов по основной деятельности
ЦД «Магазин А»	×	×			×
ЦЗ «Магазин А»					×
ЦД «Бизнес А»	×	×			
ЦЗ «Бизнес А»					×
ЦЗ «Администрация компании»					×
...

6. Составление распределения (проекции) «Бюджет — Статья»

На данном шаге каждый из функциональных стоимостных бюджетов наполняется конкретными статьями. Делается это следующим образом:

1) определяется, какие хозяйственные операции должны отражаться в каждом бюджете;

2) статьи для соответствующих операций вносятся в бюджеты.

Результатом данного этапа является проекция «Бюджет — Статья». В табл. 3 представлен фрагмент такой проекции.

Таблица 3. Распределение «Бюджет — Статья»

Бюджет	Статья
Бюджет доходов по основной деятельности	Реализация продукции
	Реализация услуг
Бюджет расходов по основной деятельности	Комиссионные
	Приобретение товарно-материальных ценностей
	Транспортные расходы
	Переоценка товарно-материальных ценностей
	Реклама
	Аренда
	Охрана
	Зарплата менеджеров
	Социальное страхование на ФОТ менеджеров
	Налоги и платежи в государственные фонды
...	...

7. Составление распределения (проекции) «ЦФО — Бюджет — Статья — Ответственный»

На данном этапе формируются операционные бюджеты ЦФО, то есть для каждого из стоимостных бюджетов перечисляются все статьи, которые ведет тот или иной центр финансовой ответственности. Здесь определяются:

1. Отдельные бюджетные статьи, которые будут вестись для конкретного ЦФО. Это необходимо потому, что не в каждом центре финансовой ответственности, ведущем определенный бюджет, будут использоваться все статьи из бюджета.

Примеры:

- ЦД «Опт» будет вести статью «Оптовые продажи» из Бюджета продаж собственной продукции, а ЦД «Розница» — статью «Розничные продажи» из того же бюджета;
- статья «Расходы по транспортировке продукции» из Бюджета коммерческих расходов будет относиться к ЦЗ «Транспортный цех», а статья «Комиссионные менеджерам по продажам» — к ЦЗ «Коммерческая служба».

2. Сотрудники компании (на уровне должностей и (или) конкретных лиц), которые будут нести ответственность за планирование и (или) исполнение по каждой статье.

Примеры:

- ответственным за статьи по Бюджету продаж по основной деятельности могут быть назначены коммерческий директор, начальник отдела продаж (или отдельные менеджеры по продажам);
- ответственным за статьи по Бюджету закупок товаров могут быть назначены начальник отдела продаж либо начальник отдела закупок в зависимости от того, какое подразделение данные закупки планирует и контролирует;
- число статей, напрямую контролируемых генеральным директором, должно быть по возможности минимальным, чтобы не перегружать лицо, отвечающее за стратегическое развитие компании, рутинными операциями. Как правило, он становится ответственным за наиболее значимые статьи (например, «Закупки основных средств» или



«Долгосрочные финансовые вложения») либо за статьи, относящиеся непосредственно к нему (например, «Заработная плата генерального директора»).

Результат данного этапа — проекция «ЦФО — Бюджет — Статья — Ответственный». Ниже представлен фрагмент такой проекции (табл. 4).

Таблица 4. Распределение статей по бюджетам и ЦФО

ЦФО	Бюджет	Статья	Ответственный
ЦЗ «Управление по персоналу и организационному планированию»	Бюджет коммерческих расходов	Расходы на оплату труда коммерческого персонала	Начальник отдела планирования и развития персонала
		Материальная помощь	Руководитель группы социального развития
		Надбавка к отпуску	
		Питание сотрудников	
...	...	Отчисления от ФОТ коммерческого персонала	Руководитель группы нормирования труда и зарплаты
...

Вариант Б. Пример балансовой модели бюджетов

В табл. 5 в качестве примера приведен список бюджетов, построенных по балансовой модели.

Таблица 5. Пример бюджетов, построенных по балансовой модели

Бюджет	Тип бюджета*	Вид НС бюджета
1. Бюджет потребностей	НС	Оборотный
1.1. Бюджет потребностей на капитальные вложения	НС	Оборотный
1.1.1. Бюджет потребностей в материалах на капитальные вложения	НС	Оборотный
1.1.2. Бюджет потребностей в персонале на капитальные вложения	НС	Оборотный
1.1.3. Бюджет потребностей/закупок услуг сторонних организаций на капитальные вложения	НС	Оборотный
1.2. Бюджет потребностей на эксплуатацию	НС	Оборотный
1.2.1. Бюджет потребностей в материалах на эксплуатацию	НС	Оборотный
1.2.2. Бюджет потребностей в персонале на эксплуатацию	НС	Оборотный
1.2.3. Бюджет потребностей/закупок услуг сторонних организаций (в том числе по расходам будущих периодов) на эксплуатацию	НС	Оборотный
1.3. Бюджет потребностей на ремонты	НС	Оборотный
1.3.1. Бюджет потребностей в материалах на ремонты	НС	Оборотный
1.3.2. Бюджет потребностей в персонале на ремонты	НС	Оборотный
1.3.3. Бюджет потребностей/закупок услуг сторонних организаций (в том числе по расходам будущих периодов) на ремонты	НС	Оборотный
1.4. Бюджет потребностей на производственно-управленческие расходы	НС	Оборотный
1.4.1. Бюджет потребностей в материалах на производственно-управленческие расходы	НС	Оборотный

Окончание табл. 5

Бюджет	Тип бюджета*	Вид НС бюджета
1.4.2. Бюджет потребностей в персонале на производственно-управленческие расходы	НС	Оборотный
1.4.3. Бюджет потребностей/закупок услуг сторонних организаций (в том числе по расходам будущих периодов) на производственно-управленческие расходы	НС	Оборотный
1.5. Бюджет потребностей на административно-управленческие расходы	НС	Оборотный
1.5.1. Бюджет потребностей в материалах на административно-управленческие расходы	НС	Оборотный
1.5.2. Бюджет потребностей в персонале на административно-управленческие расходы	НС	Оборотный
1.5.3. Бюджет потребностей/закупок услуг сторонних организаций (в том числе по расходам будущих периодов) на административно-управленческие расходы	НС	Оборотный
1.6. Бюджет потребностей по общим расходам	НС	Оборотный
1.6.1. Бюджет потребностей в материалах по общим расходам	НС	Оборотный
1.6.2. Бюджет потребностей/закупок услуг сторонних организаций (в том числе по расходам будущих периодов) по общим расходам	НС	Оборотный
2. Бюджеты остатков	НС	Остаточный
2.1. Бюджет остатков ОС и НМА	НС	Остаточный
2.2. Бюджет остатков капитальных вложений	НС	Остаточный
2.3. Бюджет остатков материалов по инвестиционной деятельности	НС	Остаточный
2.4. Бюджет остатков материалов по основной деятельности	НС	Остаточный
2.5. Бюджет остатков расходов будущих периодов	НС	Остаточный
2.6. Бюджет остатков НДС по инвестиционной деятельности	НС	Остаточный
2.7. Бюджет остатков НДС по основной деятельности	НС	Остаточный
2.8. Бюджет остатков дебиторской задолженности покупателей по основной деятельности	НС	Остаточный
2.9. Бюджет остатков прочей дебиторской деятельности	НС	Остаточный
2.10. Бюджет остатков финансовых вложений	НС	Остаточный
2.11. Бюджет остатков собственного капитала	НС	Остаточный
2.12. Бюджет остатков заемного капитала	НС	Остаточный
2.13. Бюджет остатков кредиторской задолженности поставщикам по инвестиционной деятельности	НС	Остаточный
2.14. Бюджет остатков кредиторской задолженности поставщикам по основной деятельности	НС	Остаточный
2.15. Бюджет остатков кредиторской задолженности персоналу по инвестиционной деятельности	НС	Остаточный
2.16. Бюджет остатков кредиторской задолженности персоналу по основной деятельности	НС	Остаточный
2.17. Бюджет остатков кредиторской задолженности по налогам и сборам	НС	Остаточный
3. Бюджеты закупок	НС	Оборотный
3.1. Бюджет закупки материалов	НС	Оборотный
3.2. Бюджет движения персонала	НС	Оборотный
4. Бюджет капитальных вложений	НС	Оборотный



Бюджет	Тип бюджета*	Вид НС бюджета
5. Бюджет ввода ОС и НМА в эксплуатацию	НС	Оборотный
6. Бюджет реализации имущества	НС	Оборотный
7. Бюджет реализации по прочей деятельности	НС	Оборотный
8. Бюджет доходов	ДР	—
8.1. Бюджет доходов по основной деятельности	НС/ДР	Оборотный
8.2. Бюджет доходов по инвестиционной деятельности	ДР	—
8.3. Бюджет доходов по финансовой деятельности	ДР	—
8.4. Бюджет доходов по прочей деятельности	ДР	—
9. Бюджет расходов	ДР	—
9.1. Бюджет эксплуатационных расходов	ДР	—
9.2. Бюджет расходов по ремонтам	ДР	—
9.3. Бюджет расходов по технадзору	ДР	—
9.4. Бюджет расходов по производственному управлению	ДР	—
9.5. Бюджет расходов по административному управлению	ДР	—
9.6. Бюджет общих расходов	ДР	—
9.7. Бюджет расходов по финансовой деятельности	ДР	—
9.8. Бюджет расходов по инвестиционной деятельности	ДР	—
10. Бюджет движения денежных средств	ДДС	—
10.1. Бюджет движения денежных средств по основной деятельности	ДДС	—
10.1.1. Бюджет поступлений по основной деятельности	ДДС	—
10.1.2. Бюджет выплат по основной деятельности	ДДС	—
10.2. Бюджет поступлений по прочей деятельности	ДДС	—
10.3. Бюджет движения денежных средств по инвестиционной деятельности	ДДС	—
10.3.1. Бюджет поступлений по инвестиционной деятельности	ДДС	—
10.3.2. Бюджет выплат по инвестиционной деятельности	ДДС	—
10.4. Бюджет движения денежных средств по финансовой деятельности	ДДС	—
10.4.1. Бюджет поступлений по финансовой деятельности	ДДС	—
10.4.2. Бюджет выплат по финансовой деятельности	ДДС	—
11. Бюджет возмещения НДС	ДДС/Зачетный	—
11.1. Бюджет возмещения НДС по инвестиционной деятельности	ДДС/Зачетный	—
11.2. Бюджет возмещения НДС по основной деятельности	ДДС/Зачетный	—
12. Бюджет распределения прибыли	КД	—
13. Бюджет движения собственного капитала	КД	—
14. Бюджет движения заемного капитала	КД	—
15. Бюджет движения финансовых вложений	КД	—

* НС — натурально-стоимостные бюджеты; ДР — бюджеты типа «БДиР»; ДДС — бюджеты типа «БДДС»; Зачетный — бюджеты типа «Зачетные»; КД — бюджеты типа «Капитальное движение».

А. Ф. Гарифулин,
экономист

Платежный календарь как инструмент бюджетирования



Финансовое планирование занимает важное место в системе управления финансами организации. В процессе планирования предприятие оценивает состояние своих финансов, выявляет возможности увеличения финансовых ресурсов и направления их наиболее эффективного использования. При этом управленческие решения принимаются на основе анализа финансовой информации.

План поступления и расходования денежных средств, разработанный на предстоящий год с разбивкой по месяцам (бюджет движения денежных средств), дает только общую основу управления денежными потоками предприятия. Денежные потоки организации в течение одного месяца могут характеризоваться высокой динамикой и нестабильностью. Помочь устранить эти недостатки может оперативное управление финансами.



Управление финансами в современных условиях — необходимая составляющая успеха бизнеса. Предприятие, точно и оперативно отслеживающее динамику доходов, расходов и другие ключевые финансовые показатели, должно иметь достаточную информационную базу для принятия верных управленческих и финансовых решений, необходимых для роста компании.

Оперативное управление финансами — это совокупность организационных, методических и технологических мероприятий, обеспечивающих управление текущими финансовыми операциями и финансовыми ресурсами организации в краткосрочной перспективе (как правило, до одного месяца). В отличие от системы бюджетирования оперативное управление финансами планирует платежи в более детализированном виде (по контрагенту и назначению платежа) и использует большую детализацию периодов планирования (вплоть до одного дня).

ОБРАТИТЕ ВНИМАНИЕ



Основным инструментом по оперативному управлению финансами организации является платежный календарь. Платежный календарь представляет собой плановый финансовый документ, обеспечивающий ежедневное управление поступлением и расходованием денежных средств предприятия.

Платежный календарь, разрабатываемый на предприятии, позволяет решать следующие основные задачи:

- свести прогнозные варианты плана поступления и расходования денежных средств (оптимистический, реалистический, пессимистический) к одному реальному заданию по формированию денежных потоков предприятия в рамках одного месяца;
- в максимально возможной степени синхронизировать положительный и отрицательный денежные потоки, повысив тем самым эффективность денежного оборота предприятия;
- обеспечить приоритетность платежей предприятия по критерию их влияния на конечные результаты его финансовой деятельности;
- в максимальной степени обеспечить необходимую абсолютную ликвидность денежного потока предприятия, то есть его платежеспособность в рамках краткосрочного периода;
- включить управление денежными потоками в систему оперативного контроллинга (соответственно, и текущего мониторинга) финансовой деятельности предприятия.

При внедрении платежного календаря у организации возникают преимущества:

- появляется возможность прогнозирования финансового состояния компании;
- повышается прозрачность процессов управления доходами и расходами организации;
- увеличиваются гибкость и обоснованность решений при изменении экономических условий функционирования компании;
- оптимизируется кредитная политика организации;
- увеличиваются степень надежности и уровень доверия к компании со стороны кредиторов, инвесторов, головной организации.

Основная цель платежного календаря — формирование графика денежных потоков на ближайший период (от нескольких рабочих дней до одного месяца) таким образом, чтобы гарантировать оплату всех необходимых платежей, минимизировать излишки денежных средств на счетах и избежать кассовых разрывов.



ЭТО ВАЖНО

Содержание платежного календаря может быть разным (в зависимости от специфики бизнеса и предпочтений заинтересованных сотрудников), однако он всегда должен включать в себя данные о поступлениях и выбытиях, а также о плановых остатках денежных средств (обычно с разбивкой по дням и источникам).

В таблице представлен пример платежного календаря магазина автозапчастей. Для удобства восприятия платежный календарь представлен за пять рабочих дней, а не за целый месяц.

Платежный календарь магазина автозапчастей на предстоящую неделю, руб.

Показатель	Неделя, итого	1-й день	2-й день	3-й день	4-й день	5-й день
Остаток денежных средств на начало периода	39 648,96	39 649,96	50 834,55	-53 029,35	-13 649,98	53 711,48
Положительный денежный поток	736 495,40	147 299,08	147 299,08	147 299,08	147 299,08	147 299,08
В том числе выручка от продажи запчастей	736 495,40	147 299,08	147 299,08	147 299,08	147 299,08	147 299,08
Отрицательный денежный поток	712 379,27	136 114,49	251 162,98	107 919,71	79 937,62	137 244,47
В том числе:						
арендная плата	5359,25	5359,25				
госпошлина в суд	9660,00	9660,00				
доставка груза	8732,00				8732,00	
зарботная плата	71 666,33					71 666,33
компьютер, оргтехника, программное обеспечение	29 230,00		29 230,00			
монтаж вывески	11 530,00			11 530,00		
НДФЛ	5190,00				5190,00	
обслуживание контрольно-кассовых машин	800,00		800,00			
оплата поставщикам запчастей	531 626,19	106 325,24	212 650,48	95 692,71	53 162,62	63 795,14
охрана	2000,00		2000,00			
социальные взносы	12 483,00				12 483,00	
страхование	14 400,00	14 400,00				
услуги банка	2500,00	370,00	370,00	370,00	370,00	1020,00
услуги связи	2505,20		2505,20			
хозяйственные нужды	1090,00			327,00		763,00
электроэнергия	3607,30		3607,30			
Чистый денежный поток	24 116,13	11 184,59	-103 863,90	39 379,37	67 361,46	10 054,61
Остаток денежных средств на конец периода	63 765,09	50 834,55	-53 029,35	-13 649,98	53 711,48	63 766,09



Информация о распределении расходов во времени поможет выявить наиболее рискованные с точки зрения возникновения кассовых разрывов моменты и провести мероприятия по перераспределению бремени платежей (например, разнести на разные недели выплату заработной платы и перечисление в бюджет налогов, вовремя воспользоваться кредитом и т. д.). Так, в нашем случае на предстоящую неделю предполагается получить положительный денежный поток в размере 736 495,40 руб., отрицательный денежный поток за данный период составит 712 379,27 руб. (см. таблицу). Таким образом, чистый денежный поток будет равен 24 116,13 руб. (увеличение остатка денежных средств с 39 648,96 руб. до 63 765,09 руб.). Однако если распределить планируемые положительные и отрицательные денежные потоки по дням (на основании выставленных счетов на оплату, сроков выплат, предусмотренных договорами, и т. д.), то получится, что на конец второго дня у организации образуется кассовый дефицит в размере 53 029,35 руб. Для его устранения компании необходимо перенести некоторые из запланированных платежей (например, оплату закупленных товаров у поставщиков либо приобретение оргтехники) на следующий день. Если это невозможно, нужно воспользоваться краткосрочным банковским кредитом в форме овердрафта.

ОБРАТИТЕ ВНИМАНИЕ



Одной из особенностей платежного календаря является его постоянная актуализация. В случае недостатка денежных средств для удовлетворения всех поступивших заявок используются правила ранжирования платежей в зависимости от их вида и уровня приоритета.

На практике нередко возникает ситуация, когда план расхода денежных средств выполняется в полном объеме (на основании представленных заявок), а план поступления денежных средств исполнен частично (соответственно, общая сумма заявок на оплату превышает реальное поступление денег). Во избежание кассовых разрывов целесообразно ранжировать все платежи по степени их приоритетности (значимости). Оплата по статьям с наиболее высоким приоритетом проводится в обязательном порядке, с более низким — при наличии дополнительных условий. Например, заявки на оплату задолженности перед основными поставщиками продукции, налогов удовлетворяются в первую очередь, тогда как расходы на несрочные хозяйственные нужды, модернизацию оргтехники финансируются при выполнении плана продаж не менее чем на 90 %.

Последовательность формирования платежного календаря

Перед тем как начинать составлять и обрабатывать заявки, необходимо провести целый комплекс мероприятий по разработке и внедрению платежного календаря на предприятии.

Первый этап — формирование плановых данных. Этот процесс реализуется в рамках бюджетирования (составления бюджета движения денежных средств) и является обязательным подготовительным этапом. На основании плановых данных (годовых, с помесечной разбивкой) происходит углубленная детализация поступлений и выплат.

Второй этап — определение перечня аналитик (статьи бюджета движения денежных средств, контрагенты, договоры), в разрезе которых будет проводиться формирование платежного календаря. Это позволит создать инструмент для контроля предстоящих выплат и поступлений.

После определения перечня аналитик формируется механизм составления и исполнения платежного календаря. Поступления и платежи планируются на основании внесенных подразделениями-заказчиками заявок. После проверки на соответствие уста-

Перед тем как начинать составлять и обрабатывать заявки, необходимо провести целый комплекс мероприятий по разработке и внедрению платежного календаря на предприятии.

новленным лимитам заявленные платежи включаются в платежный календарь. Сбалансированный по суммам поступлений и платежей платежный календарь является основанием для составления реестра платежей и передачи его для исполнения.

На заключительном этапе внедрения платежного календаря механизм его составления и исполнения закрепляется в регламентных документах, которые утверждаются внутренним приказом и являются

обязательными для исполнения всеми подразделениями и работниками компании. Внутренний документ, определяющий правила функционирования платежной системы компании, должен содержать информацию о порядке прохождения заявок на оплату, сроках, лицах, ответственных за согласование и утверждение, обязанностях и полномочиях сотрудников, последовательности действий. В большинстве случаев регламент описывает следующий порядок работы с платежным календарем (см. рисунок).

В идеале, ведение платежного календаря в организации должно быть автоматизировано. Это позволит повысить оперативность поступления финансовой информации и исключить негативное воздействие человеческого фактора на управление текущими финансами.

В. Ю. Халезин,

консультант по экономическим вопросам ООО «Онегин-Консалтинг»
(г. Санкт-Петербург)

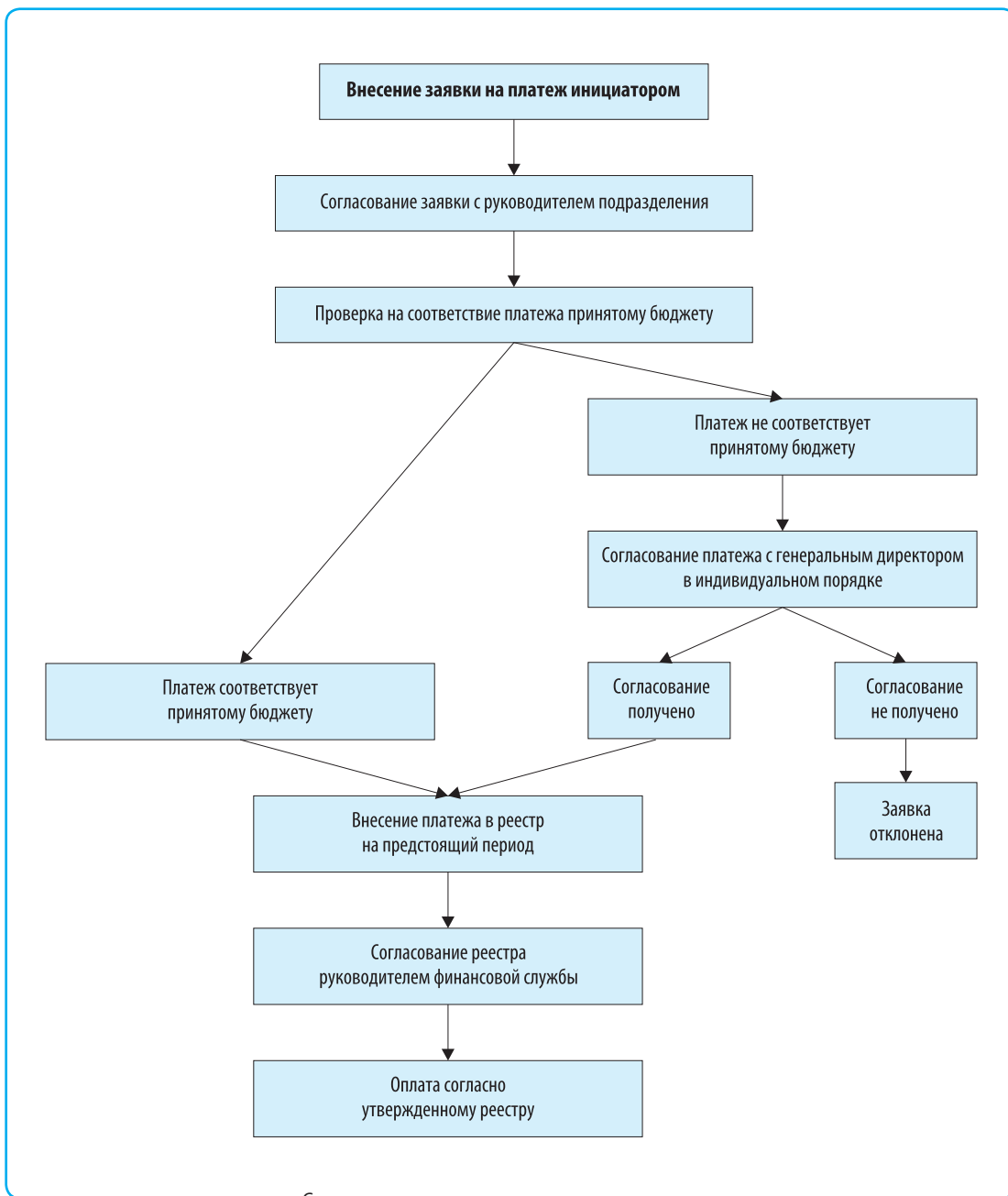


комментарий
специалиста

Наша компания на данный момент для автоматизации бизнес-процессов управления денежными потоками использует Excel. Правда, такой способ имеет ряд недостатков: низкую оперативность в отражении информации и формировании отчетности, незащищенность от сбоев, проблему двойного ввода данных, необходимость затрат времени на перепостроение отчетности. Поэтому в последнее время мы все больше склоняемся к выбору специализированного программного обеспечения.

Программное обеспечение должно позволять:

- *создавать электронные учетные документы платежной системы (например, заявки на оплату или реестры);*
- *формировать электронную отчетность, необходимую для контроля исполнения платежей, выполнения регламентов платежной системы (например, платежного календаря);*
- *реализовывать поддержку процедур контроля и согласования (бюджетов, заявок на оплату и пр.);*
- *разграничивать права доступа к финансовой информации для разных уровней ответственности в компании.*



Е. В. Шестакова,

генеральный директор ООО «Актуальный менеджмент», канд. юрид. наук

Финансовые потоки при работе в различных регионах

Процесс бюджетирования и управления финансовыми потоками в различных компаниях осуществляется по-разному. Данный процесс наиболее сложен, если компания имеет множество обособленных структурных подразделений, филиалов, которые расположены не в одном регионе. Многие компании не понаслышке сталкиваются с проблемами планирования бюджетов при работе в различных регионах, при уплате налогов, выборе методов ценообразования, контроле за финансовыми потоками. В данной статье мы рассмотрим указанные вопросы и дадим некоторые рекомендации.

Типы распределения финансовых потоков

Чтобы распределить финансовые потоки при работе в различных регионах, необходимо создать централизованную систему бюджетирования и децентрализации финансовых потоков.

В централизованной структуре финансовая служба является вертикально-интегрированной и управляется из головного офиса холдинговой компании (рис. 1). Это означает, что финансовый департамент холдинга контролирует составление и исполнение бюджетов дочерних предприятий, отвечает за финансовое планирование, риски, привлечение и перераспределение средств и т. п. Дочерние общества или филиалы выполняют только учетную функцию и могут не иметь финансовых отделов как таковых. Они строят свою деятельность в соответствии с утвержденным бюджетом, а в конце месяца сдают отчет о его выполнении вместе с бухгалтерской отчетностью в головной офис.

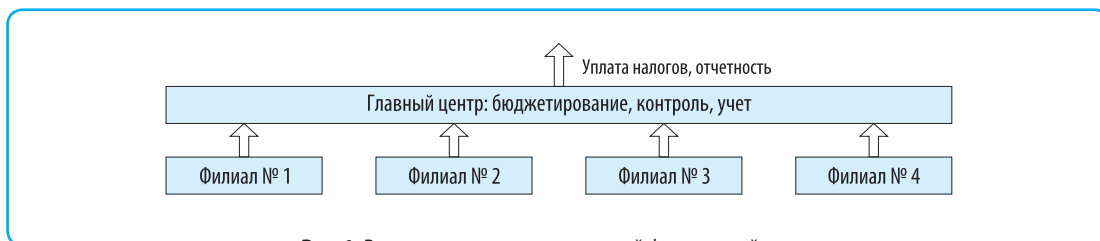


Рис. 1. Вертикально-интегрированный финансовый центр

Плюсы данной системы:

- возможность покрытия убытков офисов или филиалов, которые только открываются или деятельность которых не окупается;
- четкое представление руководства о доходах и расходах филиалов, представительствах;
- использование единой системы планирования, учетной политики;
- прозрачность структуры капитала и его движения.

Минусы системы:

- сложность управления компанией, имеющей множество региональных офисов;
- возможность сдачи отчетности и консолидации бюджетов в более поздние сроки;
- сложность решения оперативных вопросов и дополнительных согласований в связи с разницей во времени, трата большого количества времени на консолидацию бюджетов.

Возможен вариант создания нескольких финансовых центров (рис. 2). Это позволит сократить время взаимодействия с дочерними обществами, филиалами. Ведением учета и составлением отчетности на местах будет заниматься один из сотрудников регионального центра. А региональное планирование и бюджетирование будут осуществляться, например, на уровне федерации. Однако и такая схема имеет свои плюсы и минусы.

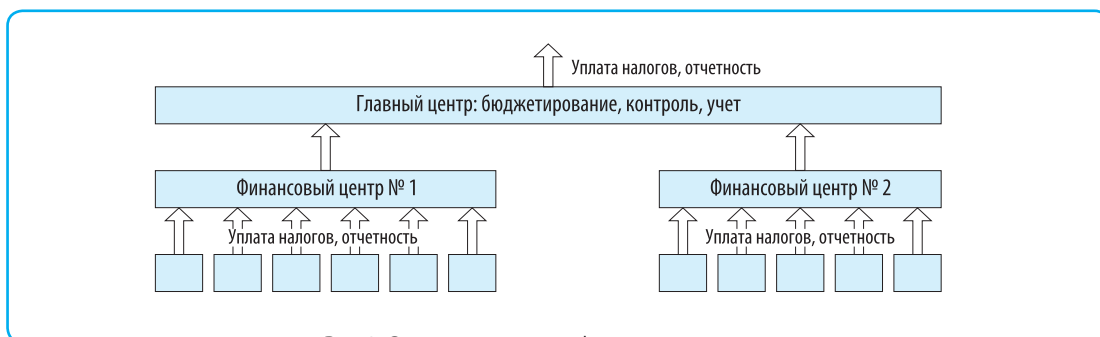


Рис. 2. Схема с несколькими финансовыми центрами

Плюсы данной системы:

- удобна для больших компаний, способных реально выделить два региональных центра и более;
- руководство делегирует часть своих функций, что является предпосылкой для инициативности региональных центров, увеличения объемов производства, поскольку выручка формируется и планируется не в головном офисе, а в региональных центрах;

- возможность более эффективного контроля на местах.

Минусы системы:

- развитие и бюджетирование в центрах будут неравномерными;
- сложная система управления и бюджетирования. Неправильное выстраивание системы может привести к бюрократизации, длительным согласованиям, плохой управляемостью;
- непрозрачность структуры капитала.

В децентрализованной структуре финансовый департамент головной компании занимается общими вопросами: стратегическим планированием, определением нормы доходности дочерних компаний, размещением свободных средств холдинга и расчетом общего финансового риска группы (рис. 3). Финансовый департамент корпоративного центра может также оценивать соотношение между ценой и качеством управленческой команды подчиненных предприятий, управлять структурой капитала и принимать решения о сделках или инвестициях, объем которых превышает определенную сумму.

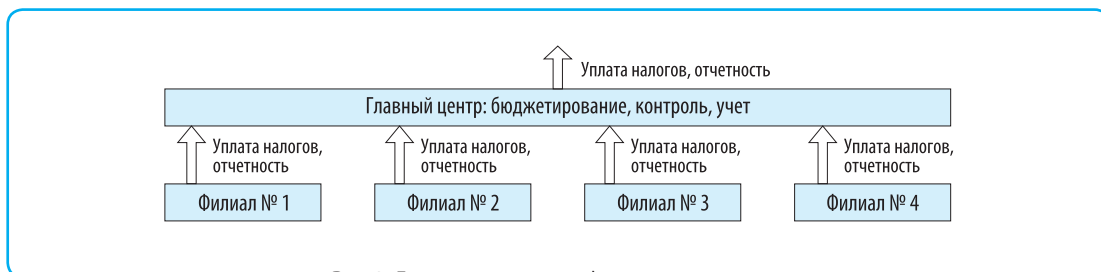


Рис. 3. Децентрализованная финансовая структура

При этом ответственность за оперативное финансовое планирование полностью ложится на дочерние компании, филиалы и представительства, от которых, как правило, требуется достижение установленных центром финансовых показателей.

Плюсы данной системы:

- возможность контролировать финансовые потоки на местах приводит к повышению инициативности региональных филиалов;
- децентрализованная система в отличие от централизованной может оперативно управлять многочисленными направлениями бизнеса;
- простота в решении оперативных вопросов.

Минусы системы:

- непрозрачность структуры капитала, поскольку бюджетирование и планирование, а также учет и заключение договоров осуществляются на местах;
- сложности в осуществлении контроля.



ОБРАТИТЕ ВНИМАНИЕ

При управлении финансовыми потоками в различных регионах можно столкнуться с неожиданными сложностями. Например, не вовремя осуществленный платеж по налогам может привести к закрытию счетов, длительность согласования бюджетов на различных уровнях грозит тем, что бюджет будет утверждаться в середине года.



Узким местом процесса бюджетирования крупных, иерархически выстроенных компаний становится оперативное бюджетирование на уровне отдельных бизнес-единиц, филиалов.

Выбор методов ценообразования

При управлении в различных регионах необходимо установить методы ценообразования.

Данные методы обычно устанавливаются в учетной политике предприятия. Вместе с тем Федеральным законом от 18.07.2011 № 227-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием принципов определения цен для целей налогообложения» в действующее законодательство внесены изменения относительно методов ценообразования. Так, НК РФ дополнен гл. 14.3 «Методы, используемые при определении для целей налогообложения доходов (прибыли, выручки) в сделках, сторонами которых являются взаимозависимые лица». В данной главе установлены методы ценообразования, которые могут применяться и компаниями, не попадающими под критерии взаимозависимости.

К методам ценообразования относятся:

- 1) метод сопоставимых рыночных цен;
- 2) метод цены последующей реализации;
- 3) затратный метод;
- 4) метод сопоставимой рентабельности;
- 5) метод распределения прибыли.

Метод сопоставимых рыночных цен является приоритетным, основывается на сопоставлении рыночных цен по идентичным товарам, услугам.

Метод цены последующей реализации, как правило, применяется, если отсутствуют сопоставимые рыночные цены и анализируется трансфертная цена между взаимозависимыми налогоплательщиками. Этот метод предполагает использование валовой рентабельности по сделке.

Затратный метод хорошо работает в сделках по закупке сырья (работ, услуг). Также данный метод может использоваться при наличии смет (например, в строительстве).

Метод сопоставимой рентабельности очень похож на два предыдущих метода, но здесь анализируется не валовая, а операционная рентабельность. То есть происходит переход от оценки рентабельности по конкретной сделке к оценке результатов деятельности всей компании.

Метод распределения прибыли является симбиозом нескольких методов и также базируется на показателях рентабельности организаций¹.

Также можно использовать иные методы ценообразования² (табл. 1).

Распределение денежных потоков осуществляется в соответствии с выбранным методом ценообразования.

Однако существует две основные системы распределения денежных потоков между головной организацией и филиалами (дочерними компаниями), расположенными в регионах.

¹ Попова Н. О ценах, методах и спецпроверках... // Налоговая политика и практика. 2011. № 8. С. 11–14.

² Кузнецова Е. Применение трансфертного ценообразования в компаниях, осуществляющих проектную деятельность // Финансовая газета. 2011. № 44. С. 14–15.

Таблица 1. Методы ценообразования

Метод	Достоинства	Недостатки
На основании рыночных цен	Наличие объективной внешней информации о цене аналогичных работ, услуг, продукции. Конкуренция с внешними поставщиками способствует повышению качества и снижению себестоимости работ, услуг, продукции	Реализуется при наличии развитого рынка аналогичных работ, услуг, продукции. Практика постоянного привлечения внешних поставщиков при наличии собственных квалифицированных сотрудников и производственных мощностей может негативно сказаться на компании в целом (важно избежать противоречия целей руководителей отдельных центров финансовой ответственности (ЦФО) и целей компании)
На основании себестоимости	Относительная простота применения	Отсутствует заинтересованность руководителей ЦФО — поставщиков в снижении затрат
Договорные цены	Возможность получения прибыли каждым ЦФО в производственной цепочке	Сложность определения справедливой нормы прибыли для каждого ЦФО. Неравные условия могут провоцировать конфликты между подразделениями

Система 1. Филиал или дочерняя компания осуществляют бюджетирование самостоятельно, закладывая в бюджете расходы на содержание головного офиса (рис. 4).

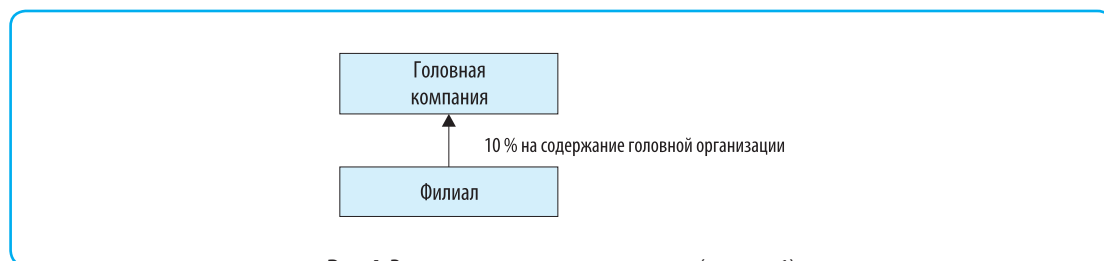


Рис. 4. Распределение денежных потоков (система 1)

Система 2. Филиал или дочерняя компания не осуществляют бюджетирование на местах. Бюджеты и их согласование осуществляются в головной компании, а филиал, находящийся в регионе, выполняет только производственную функцию (рис. 5).

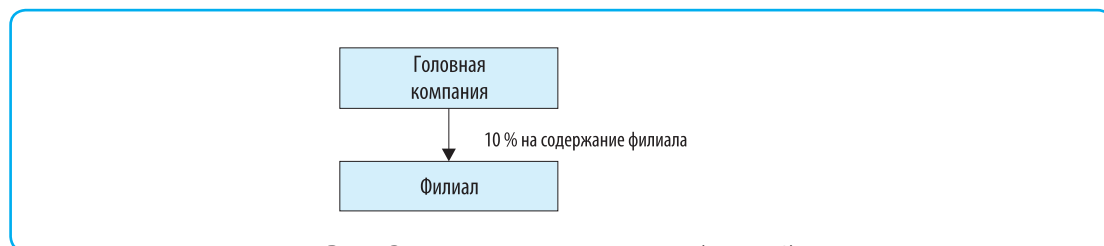


Рис. 5. Распределение денежных потоков (система 2)

В первой системе распределения денежных потоков заинтересованы филиалы, во второй — головная компания.

Рассмотрим, как осуществляется распределение прибыли в двух данных системах.



ПРИМЕР

Холдинг (сфера деятельности — строительство) имеет четыре филиала и головную компанию.

Филиал № 1 выполняет общестроительные работы стоимостью 185 579,37 тыс. руб.

Филиал № 2 выполняет работы по наружным инженерным сетям стоимостью 16 482,83 тыс. руб.

Филиал № 3 работает с малыми архитектурными формами стоимостью 5235,52 тыс. руб.

Филиал № 4 занимается благоустройством на сумму 914,83 тыс. руб.

Стоимость работ филиалов — 208 212,55 тыс. руб.

Головная компания заключает договор, оформляет землю, осуществляет бюджетирование всего проекта. В результате общая стоимость строительства составит 289 892,92 тыс. руб.

Однако распределение денежных средств и бюджетирование будут различными.

Система 1. Филиалы перечисляют 10 % на содержание головной компании (табл. 2). Головная компания несет затраты в размере 81 680,37 тыс. руб. на оформление земли, заключение договора.

Таблица 2. Распределение денежных средств (система 1)

Филиал/выполняемая работа	Стоимость, тыс. руб.	Размер отчислений, тыс. руб.
Филиал № 1 — общестроительные работы	185 579,37	18 558
Филиал № 2 — работы по наружным инженерным сетям	16 482,83	1648
Филиал № 3 — работа с малыми архитектурными формами	5235,52	523,5
Филиал № 4 — благоустройство	914,83	91,5
Итого	208 212,55	20 821

При данной системе распределения денежных средств филиал может экономить, он отвечает за выполненную работу, заинтересован в повышении прибыли. Кроме того, распределение осуществляется пропорционально вкладу каждого филиала или дочерней организации. Филиал может самостоятельно производить премирование сотрудников, в связи с чем сотрудники заинтересованы в повышении качества работы. Вместе с тем прозрачность бюджетирования и контроля за расходованием средств снижается.

Система 2. Головная организация перечисляет 10 % на содержание филиалов. Головная компания заключает договор самостоятельно на полную стоимость работ (услуг) — 289 892,92 тыс. руб.

При этой системе головная компания самостоятельно осуществляет бюджетирование распределения средств, четко регулирует сметную стоимость, проводит контроль за расходованием средств. Сотрудники филиалов меньше заинтересованы в повышении качества работы, так как их индивидуальный вклад оценивается в меньшей степени. В свою очередь, работники головной компании поощряются за разработку эффективной системы бюджетирования и контроля.

Контроль за финансовыми потоками

Контроль за финансовыми потоками является важной составляющей бюджетирования. От эффективности контроля зависит многое, в том числе получение экономического эффекта, отсутствие злоупотреблений, снижение вероятности растрат и завышения себестоимости работ (услуг).

Здесь **существует несколько вариантов контроля за финансовыми потоками.**

Возможен вариант, когда в компании контрольную функцию выполняют лица, осуществляющие бюджетирование. Это делается для того, чтобы компания оперативно производила сверку взаиморасчетов, проводила анализ плановых и фактических показателей. Недостатком данной системы является возможный неэффективный контроль на местах. Данный вариант основан на самоконтроле.

Второй вариант контроля финансовых потоков и анализа эффективности заключается в осуществлении бюджетирования на местах. При этом соответствующий контроль проводится на этих же местах, но другими структурными подразделениями. Минус этого варианта в том, что филиалы или региональные обособленные структурные подразделения могут представлять недостоверную информацию в головной офис.

При третьем варианте не важно, где осуществляется бюджетирование, так как проверку финансовых потоков проводит головная организация. Недостатком этой системы является наличие расходов на командировки. Кроме того, проверить все структурные единицы одновременно практически невозможно.

Четвертый вариант: контроль финансовых потоков осуществляют не только на местах, проводится еще и выездной контроль от имени головной организации. Недостаток данной системы — двойной контроль, который мешает работе экономической и бухгалтерской службы на практике.

Следует отметить, что контроль за финансовыми потоками должен также учитывать систему распределения финансовых потоков.

Региональные налоговые льготы

При осуществлении бюджетирования в регионах необходимо помнить, что условия работы в различных регионах отличаются. Например, в некоторых регионах установлен ЕНВД, в других же установлены льготные ставки по транспортному налогу.

Законодательные органы субъектов РФ самостоятельны в вопросе установления льгот. Однако льготы не могут быть установлены в зависимости от формы собственности или места происхождения капитала, а также не носят индивидуального характера (п. 2 ст. 3, п. 1 ст. 56 НК РФ). В частности, является незаконной льгота по налогу на имущество, использование которой зависит от доли иностранного участия в уставном капитале налогоплательщика. В зависимости от условий получения налоговых льгот их можно разделить на условные и безусловные налоговые льготы. Исходя из целей предоставления, можно выделить льготы компенсирующего и льготы стимулирующего характера, так называемые компенсации и преференции. Данная классификация отражает соответственно две основные функции налоговых льгот — социальную и регулируемую.

В зависимости от уровня налоговой системы можно говорить о существовании льгот по федеральным налогам и сборам, региональным и местным налоговым льготам³. При бюджетировании необходимо отдельно учитывать:

³ Терехина А. П. Роль и значение категории «налоговая льгота» в налоговых правоотношениях // Финансовое право. 2010. № 12. С. 37–40.



- налоговые освобождения;
- налоговые вычеты;
- зачет налога.

Локальные акты при работе в регионах

Во многом эффективность при распределении финансовых потоков зависит не только от выбранной системы, но и от единства стандартов, наличия локальных актов в организации.

Основные документы, регулирующие общий порядок распределения средств:

- устав компании;
- положение о филиале и (или) представительстве.

Документом бухгалтерского учета является учетная политика предприятия.

Распределение денежных средств может осуществляться на основании:

- бюджетной политики предприятия;
- положения о контрольной комиссии или положения о внутреннем аудите;
- положения о плановых службах компании.

В данных локальных актах распределяются:


- полномочия по самостоятельному ведению бюджетирования;
- ответственность за бюджетирование и выполнение фактических показателей;
- распределение зон ответственности между головной компанией и обособленными подразделениями в регионах;
- контрольная функция головной компании и региональных дочерних обществ, филиалов или обособленных структурных подразделений.

Филиалы могут осуществлять свою деятельность в рамках строгих планов. С учетом организационной структуры можно предусмотреть план работы с филиалами и представительствами.

При централизации бюджетирования плановая служба сосредоточена в головной организации, где ведется планирование, а также учет документов, поступающих из ее отдельных филиалов (представительств). В филиалах идет первичная работа по составлению бюджетов на год. Они ведут учет расходов и направляют данные в головной офис. Порядок документооборота в филиалах устанавливается головной организацией.

При наличии широкой межрегиональной филиальной сети и децентрализации учета аппарат сотрудников планово-экономической службы рассредоточен по отдельным подразделениям организации, где ведется бюджетирование на основе составленных балансов и отчетности филиала. Порядок документооборота в филиалах устанавливается самими филиалами или головной организацией. Филиалы самостоятельно ведут бюджетирование и бухгалтерский учет. Они имеют отдельный баланс и могут определять финансовый результат своей деятельности.

Данные особенности также должны быть отражены в локальных актах, которыми следует руководствоваться при разработке системы распределения финансовых потоков между различными регионами.

В заключение следует отметить, что распределение, бюджетирование и контроль финансовых потоков при работе с регионами — задача очень сложная. Исполнение бюджетных планов в регионах зависит от структуры управления и постановки соответствующих задач, а также от использования законодательно установленных льгот. 



В. В. Ивлев,

эксперт

Т. Н. Попова,

эксперт

Бюджетирование по методу *Activity Based Budgeting*

*Одна из проблем, с которой сталкиваются предприятия при традиционном подходе к бюджетированию, — планирование косвенных затрат. Эти затраты предназначены в основном для обеспечения работы вспомогательных подразделений, поэтому трудно проследить их взаимосвязь с объемом выпускаемой продукции. В результате руководители подразделений либо закладывают в бюджет избыточные расходы, либо, наоборот, не учитывают некоторые затраты. Решить эти и многие другие проблемы можно с помощью метода бюджетирования *Activity Based Budgeting*.*

Плюсы и минусы метода *ABB*

Одно из наиболее значимых преимуществ метода *Activity Based Budgeting (ABB)* заключается в том, что он позволяет спланировать и обосновать бюджеты подразделений, работа которых напрямую не связана с запланированным выпуском готовой продукции. Бюджетирование, основанное на действиях, также дает возможность определить эффективность использования сотрудниками компании рабочего времени (уровень загрузки), оборудования и т. д. Кроме того, *ABB* позволяет выявить неэффективные бизнес-процессы, которые требуют реорганизации или передачи на аутсорсинг.

Можно выделить **наиболее существенные преимущества метода *ABB***:

- он позволяет планировать не по принципу «от достигнутого», а формировать бюджет фактически «на нулевой основе» (*Zero-Based Budget*). Для этого необходим глубокий анализ причинно-следственных связей создания стоимости продукции внутри предприятия, который позволяет более точно рассчитать потребность в ресурсах (особенно в накладных расходах);



- с помощью *ABB* на бюджетный период устанавливается целевое значение эффективности каждого процесса, которое выражается себестоимостью результативной единицы процесса — драйвера процесса (себестоимость одного заказа, одной доставки, одного документа и т. п.);

- менеджеры могут увидеть компанию изнутри и понять, из-за чего возникают издержки, где узкие места и какие процессы наименее эффективны;

- если *ABB* внедрен при достаточной детализации бизнес-процессов, то это позволяет выявить резервы, скрытые в «недозагруженности» ресурсов, а также ресурсы, которые явно «перегружены» процессами, и некачественное их выполнение.

Основные недостатки этого метода — сложность и большая трудоемкость.

К СВЕДЕНИЮ



Существуют различные варианты перевода термина «ABB»: попроцессное бюджетирование, функциональное бюджетирование, составление смет на основе видов деятельности. В статье используется перевод, предложенный авторами, — «бюджетирование, основанное на действиях», а также оригинальное англоязычное название методике — Activity Based Budgeting. Метод ABB был описан Робертом Капланом (Robert Kaplan) и Робинот Купером (Robin Cooper) как процесс, обратный методике Activity Based Costing (ABC).

Составление бюджета компании с помощью метода *ABB*

В большинстве случаев бюджетирование, основанное на действиях, как и традиционное бюджетирование, начинается с составления бюджета продаж и формирования бюджетной программы. Можно выделить шесть этапов этого процесса:

1. Определение количества выпускаемой продукции и ее номенклатуры, то есть объектов затрат.

Существуют различные уровни объектов затрат: единица продукции, партия продукции, вид продукции и т. д. При построении бюджета с использованием методики *ABB* нужно правильно выбрать «стартовый» показатель планирования.

2. Определение действий, выполняемых для создания того или иного объекта затрат. Можно выделить четыре вида действий:

- основные — направлены на производство продукции (оказание услуг), представляют ценность для клиента и обеспечивают получение дохода для предприятия (продажа, производство, доставка и т. д.);

- обеспечивающие — предназначены для выполнения основных действий (IT-поддержка, кадровый учет, снабжение и т. д.);

- управленческие — охватывают весь комплекс функций управления на уровне каждого бизнес-процесса (общее управление, управление персоналом, управление продажами);

- развивающие — направлены на совершенствование производимого продукта или услуги, технологии и оборудования (научно-исследовательская работа).

3. Расчет продолжительности (количества) действий.

4. Расчет потребности в ресурсах, используемых для выполнения запланированных действий.

5. Расчет затрат, необходимых для обеспечения работы нужного количества ресурсов. Стоимость ресурсов складывается из затрат, полностью переносимых на ресурс



(заработная плата сотрудника, амортизация его персонального компьютера), а также из затрат, распределяемых на разные ресурсы пропорционально драйверам ресурсов (арендная плата за офис, электроэнергия и т. д.).

6. Группировка статей затрат по центрам финансовой ответственности (ЦФО) или по бизнес-процессам.

Поэтому *ABB* целесообразно рассматривать как следующий шаг после внедрения методики *ABC*. Создавать на предприятии систему бюджетирования, основанную на действиях, после внедрения *ABC* значительно проще: можно будет воспользоваться моделью бизнес-процессов, описанных при постановке *ABC*, а также определенными параметрами распределения стоимости ресурсов и действий.

Кроме того, при внедрении *ABB* необходимо использовать программные средства, которые, с одной стороны, позволят значительно уменьшить трудоемкость, с другой — повысят гибкость применения системы в условиях постоянных изменений. Тем не менее методика *ABB* может использоваться и без предварительного внедрения *ABC*.

ПРИМЕР

*Рассмотрим упрощенный вариант бюджетирования с использованием методики *ABB* в компании *SEW* (название условное), занимающейся производством сумок.*

В организационной структуре компании выделяют четыре основных центра финансовой ответственности: менеджмент компании, отдел снабжения, производственный цех, отдел сбыта. Ресурсы, относящиеся к перечисленным подразделениям, а также действия, выполняемые ими, представлены в табл. 1. В списке ресурсов отсутствуют техника, оборудование и производственные площади, так как они рассматриваются в совокупности с людскими ресурсами, которые их используют.

Таблица 1. Ресурсы предприятия и действия, выполняемые в процессе основной производственной деятельности

ЦФО	Ресурс	Действие	Драйвер действия
«Менеджмент компании»	Генеральный директор	Общее управление	Время на управление работой одного подчиненного из отдела снабжения, отдела закупок и производственного отдела
		Управление процессами	Время на управление движением одной заготовки через весь производственный цикл от приобретения до реализации
	Бухгалтер	Бухгалтерский учет	Время на обработку одного документа
		Кадровый учет	Время на ведение учета по одному сотруднику и начисление заработной платы
«Отдел снабжения»	Менеджер по снабжению	Поставка товарно-материальных ценностей	Время, необходимое для размещения заказа на материал для производства 10 сумок
«Производственный цех»	Швея	Разметка	Время на разметку заготовки для одной сумки
		Раскрой	Время на раскрой заготовки для одной сумки
		Пошив	Время на пошив одной сумки
«Отдел сбыта»	Менеджер по продажам	Поиск покупателя и отгрузка	Время на поиск одного покупателя и оформление покупки



Составим бюджет расходов компании SEW на месяц.

План продаж и план производства — 1200 сумок.

По результатам анализа рабочего времени швеи было определено, что на разметку заготовки для одной сумки уходит 10 мин, на раскрой — 20 мин, на пошив сумки — 40 мин.

Необходимая длительность производственных действий в месяц составляет 1400 ч ($1200 \text{ сумок} \times (10 + 20 + 40) / 60$).

Аналогичным образом определяется продолжительность действия «Поставка товарно-материальных ценностей» (2 ч на размещение и сопровождение одного заказа из 10 заготовок) и действия «Поиск покупателя и отгрузка» (1 ч на партию из 5 сумок).

Время действия «Поставка товарно-материальных ценностей» — 240 ч ($1200 / 10 \times 2$).

Время действия «Поиск покупателя и отгрузка» — 240 ч ($1200 / 5 \times 1$).

Исходя из месячного фонда рабочего времени сотрудников компании (160 ч), можно определить необходимое количество сотрудников:

- производственный цех — 9 чел. ($1400 / 160 = 8,75$);
- отдел снабжения — 2 чел. ($240 / 160 = 1,5$);
- отдел сбыта — 2 чел. ($240 / 160 = 1,5$).

Следует отметить, что по одному сотруднику из отдела сбыта и отдела снабжения будут загружены лишь наполовину. Следовательно, целесообразно оптимизировать работу этих двух отделов: возложить на них дополнительные служебные функции или объединить отделы и создать одно подразделение из трех человек либо взять в отдел одного сотрудника на полную ставку, а другого на полставки.

После того как потребности в ресурсах ЦФО «Отдел снабжения», ЦФО «Производственный цех» и ЦФО «Отдел сбыта» определены, можно перейти к расчету ресурсов для ЦФО «Менеджмент компании».

Допустим, что при управлении процессами генеральный директор тратит 5 мин в расчете на одну сумку, а при общем управлении — 30 мин в расчете на одного сотрудника, не входящего в ЦФО «Менеджмент компании».

Время действия «Управление процессами» — 100 ч ($1200 \times 5 / 60$).

Время действия «Общее управление» — 6,5 ч ($(9 + 2 + 2) \times 30 / 60$).

Учитывая, что фонд рабочего времени генерального директора — 160 ч в месяц, в данном случае он будет загружен только 106,5 ч, то есть на 67 %. Таким образом, здесь также есть резервы для оптимизации.

Рассчитаем потребность в ресурсах для бухгалтерии. Допустим, на обработку одной хозяйственной операции в среднем тратится 10 мин. Цикл «снабжение – производство – сбыт 10 сумок» сопровождается шестью хозяйственными операциями. На кадровый учет и начисление заработной платы одному сотруднику уходит 1 ч в месяц. Рассчитаем длительность действий «Бухгалтерский учет» и «Кадровый учет».

Время действия «Бухгалтерский учет» — 120 ч ($(10 \text{ мин} \times 1200 \text{ шт.} \times 6 / 10) / 60$).

Время действия «Кадровый учет» — 14 ч (14×1).

Общая потребность бухгалтерии в человеко-часах — 134. Соответственно, исходя из месячного фонда рабочего времени в 160 ч, с этими действиями справится один бухгалтер.



После того как определена потребность в ресурсах, можно рассчитать затраты, используя данные о стоимости единицы драйвера ресурсов. Все расчеты приведены в табл. 2. Основываясь на этих данных, легко сгруппировать затраты по центрам финансовой ответственности, по ресурсам или по статьям затрат.

В табл. 3 представлен бюджет ЦФО «Менеджмент компании», аналогичным образом можно составить бюджеты остальных ЦФО.

Таблица 2. Расходная часть бюджета компании SEW

Статья затрат	Ресурс	Драйвер затрат	Стоимость единицы драйвера, руб.	Количество единиц драйвера	Затраты, руб.
Заработная плата	Генеральный директор	оклад в месяц	12 000	1	12 000
	Бухгалтер			1	7 500
	Менеджер по снабжению			2	14 000
	Менеджер по продажам			2	18 000
	Швея	чел./ч	31,25	1400	43 750
Итого					95 250
Стоимость аренды помещения	Генеральный директор	м ²	1500	30	45 000
	Бухгалтер			20	30 000
	Менеджер по снабжению			25	37 500
	Менеджер по продажам			25	37 500
	Швея			140	210 000
Итого					360 000
Телефонная связь	Генеральный директор	чел./ч	120	6	720
	Бухгалтер			1,5	180
	Менеджер по снабжению			30	3600
	Менеджер по продажам			15	1800
	Швея			0	0
Итого					6300
Амортизация используемого оборудования	Генеральный директор	ед. оборудования	Компьютеры — 2500 руб. в мес.; станки — 5000 руб.	1	2500
	Бухгалтер			1	2500
	Менеджер по снабжению			2	5000
	Менеджер по продажам			2	5000
	Швея			9	45 000
Итого					60 000
Затраты на электроэнергию	Генеральный директор	кВт × ч	1,12	160	179
	Бухгалтер			160	179
	Менеджер по снабжению			320	358
	Менеджер по продажам			320	358
	Швея			3500	3920
Итого					4994
Всего					526 544



Таблица 3. Бюджет ЦФО «Менеджмент компании»

Ресурс	Статья затрат	Затраты, руб.
Генеральный директор	Заработная плата	12 000
	Стоимость аренды помещения	45 000
	Телефонная связь	720
	Амортизация используемого оборудования	2500
	Затраты на электроэнергию	179
Итого		60 399
Бухгалтер	Заработная плата	7500
	Стоимость аренды помещения	30 000
	Телефонная связь	180
	Амортизация используемого оборудования	2500
	Затраты на электроэнергию	179
Итого		40 359
Всего		100 758

Регулирование параметров бюджета

При формировании бюджета итоговые запланированные показатели могут не устроить руководство предприятия или собственников бизнеса.

В таких случаях финансовая служба должна произвести корректировки бюджета, чтобы привести запланированные результаты в соответствие с требованиями менеджмента (акционеров). Рассмотрим варианты регулирования параметров бюджета.

Регулирование количества ресурсов. Могут быть приобретены дополнительные трудовые ресурсы, оборудование и транспорт (или, наоборот, со временем сокращены), арендованы дополнительные офисные или производственные площади, также могут проводиться сверхурочные работы. Но для того чтобы эффективно управлять количеством ресурсов, не рекомендуется объединять несколько видов ресурсов в один (например, сотрудников и производственные площади). Регулировать количество ресурсов можно путем перераспределения функций между сходными ресурсами в случае их неполной загрузки.

Часто «недозагрузки» или «перегрузки» ресурсов на первый взгляд незаметны. Особенно это касается «недозагрузок»: сотрудники могут просто создавать видимость работы. АBB позволяет обосновать с помощью расчетов количество персонала, оборудования, необходимого для выполнения плана производства (продаж), и не принимать решения только на основе субъективного мнения руководителя или данных предыдущего периода.

ОБРАТИТЕ ВНИМАНИЕ



Применение методики АBB в большей степени оправдывает себя при долгосрочном планировании, поскольку именно в долгосрочном периоде может быть изменено количество используемых ресурсов. Трудовые договоры, машины и оборудование, производственные площади — все эти ресурсы, как правило, не могут быть изменены в течение месяца, поэтому АBB помогает компании управлять в первую очередь стратегическими целями.



Регулирование производительности ресурсов. К примеру, внедрение автоматизированной системы продаж значительно снизит временные затраты менеджера по продажам на обработку одной сделки и, как следствие, позволит сократить штат сотрудников.

Регулирование стоимости ресурсов. Если позволяют возможности, можно пересмотреть размеры заработной платы и арендной платы, стоимость услуг телефонной связи.

Регулирование состава действий. Изменить потребность в ресурсах и повлиять на размер затрат компании можно, управляя составом и продолжительностью действий. Руководство должно постоянно контролировать целесообразность выполняемых действий, то есть выявлять те действия, от которых можно отказаться без потери качества производимого товара и снижения спроса на него.

Перспективы метода *ABB*

Метод *ABB* пока не получил широкого распространения в российских компаниях. Большинство руководителей предприятий этот эффективный метод практически не знают. Это связано с отсутствием отработанной отечественной технологии внедрения программных средств поддержки методики, а также с ее трудоемкостью.

Существуют и более частные проблемы:

- опасность недостаточной или, наоборот, чрезмерной детализации бизнес-процессов, что приводит либо к большим погрешностям в расчетах, либо к значительной трудоемкости и стоимости модели;
- методически *ABB* должен быть хорошо проработан; необходимо максимально полно учитывать взаимосвязи между продуктами, процессами и ресурсами (они не всегда являются линейными). Если слишком упростить эти связи, то расчеты могут быть крайне неточными и не оправдают затрат на внедрение *ABB*;
- введение ответственности руководителей за стоимостные параметры процессов, как и любое организационное изменение, может вызвать недовольство персонала и его противодействие;
- модель *ABB* необходимо корректировать при изменении бизнес-процессов, поскольку если использовать устаревшую модель, то расчеты могут быть неверными;
- в большинстве случаев *ABB* не является интуитивно понятной методикой. На практике расчеты с помощью *ABB* многим менеджерам могут представляться «черным ящиком», что повлечет противодействие с их стороны. Менеджер может заявить: «Откуда я знаю, что там группа бюджетирования мне насчитала. Я не понимаю этих цифр». В таких ситуациях ключевым фактором успеха является поддержка топ-менеджмента при внедрении *ABB*, а также включение самих менеджеров в процесс планирования стоимости процессов.

Российские предприятия тем не менее начинают осознавать необходимость и важность предварительной оценки стратегических перспектив и ценности бизнеса для всех заинтересованных лиц (клиентов, владельцев, сотрудников, поставщиков). Анализ и оценку существующих на предприятии бизнес-процессов следует проводить в режиме реального времени. В идеале для этого в компании должна быть реализована совокупность современных подходов и технологий управления: процессный и системный подходы; методы *ABC*, *ABM* (*Activity Based Management*), *ABB*; *KPI* (*Key Performance Indicators*) и *BSC* (*Balanced Scorecard*); риск-менеджмент; менеджмент качества.

Эти методы направлены на достижение устойчивого преимущества перед конкурентами за счет внедрения современных, точных и эффективных инструментов учета, анализа и управления. 🏢



В. Е. Хруцкий,
д-р экон. наук
Р. В. Хруцкий,
экономист

Бюджетирование управленческих расходов

В современных условиях роль фактора управления в обеспечении конкурентоспособности компании, повышении качества продукции и эффективности производства многократно превышает важность обладания хорошими сырьевыми или дешевыми трудовыми ресурсами, и даже наличие самого современного оборудования или технологии (возьмите для примера хоть Японию, хоть Южную Корею). Вот почему предприятиям и фирмам волей-неволей приходится уделять все больше внимания управленческим расходам и повышению их эффективности. С одной стороны, чрезмерная экономия здесь чревата потерей конкурентоспособности в скором будущем, с другой — излишние расходы на управление негативно отражаются на финансовой устойчивости бизнеса и сегодня, и завтра. Сложность проблемы усугубляется необходимостью точного определения того, что собственно представляют собой расходы на управление и каковы методы бюджетирования их отдельных статей.

Особенности бюджетных форматов

Планирование накладных расходов осуществляется обычно с помощью бюджетов управленческих расходов, бюджета общепроизводственных накладных расходов и бюджета коммерческих расходов. Но прежде чем углубляться в особенности методики составления этих бюджетов, необходимо разобраться с их форматами, то есть набором статей, которые они содержат. Конечно, для каждой конкретной компании



форматы бюджетов управленческих и накладных расходов в целом будут определяться спецификой ее бизнеса, но есть ряд общих положений, которые следует помнить.

Управленческие и коммерческие расходы планируют в отдельных бюджетах в силу различий в методах прогнозирования и оценки их эффективности. Кроме этого, принято выделять накладные расходы **отдельного бизнеса** или структурного подразделения — бизнес-единицы (ранее в плановой экономике для этого составлялся бюджет общепроизводственных накладных расходов) и **общеорганизационные расходы**. Назначение бюджета общеорганизационных расходов — определить общие и административные расходы, необходимые для существования предприятия или фирмы как организации, юридического лица.

Два типа расходов отличаются по методике планирования. Первые включают те статьи затрат, которые связаны именно с отдельным видом деятельности (в торговой компании, например, с реализацией конкретного ассортимента товаров, на промышленных предприятиях — с конкретным выпускающим цехом). Второй тип состоит из расходов, которые можно подсчитать только для компании в целом, а затем (при необходимости проведения сравнительного анализа рентабельности или для расчета полной себестоимости) разложить по видам бизнесов или продукции.



ОБРАТИТЕ ВНИМАНИЕ

В небольших компаниях вместо двух бюджетов общеорганизационных управленческих и коммерческих расходов может составляться один — бюджет общеорганизационных расходов.

Поэтому прежде чем составлять те или иные бюджеты накладных расходов, необходимо определить, какие виды затрат предстоит планировать как расходы отдельного бизнеса, а какие — как общеорганизационные, и есть ли необходимость планировать управленческие и коммерческие расходы по отдельности. Проблема в том, что даже в рамках одной и той же отрасли различные предприятия могут иметь не только свой собственный набор затрат, но и различное распределение их на общеорганизационные и расходы отдельного бизнеса. При этом набор статей для двух типов бюджетов в принципе может быть однотипным. В табл. 1 представлен примерный формат бюджета общепроизводственных накладных расходов или накладных расходов отдельной бизнес-единицы компании, в табл. 2 — формат общеорганизационных управленческих расходов международного образца. При сопоставлении таблиц видно, что набор статей двух бюджетов во многом совпадает (если не учитывать детализацию отдельных статей табл. 1).



ОБРАТИТЕ ВНИМАНИЕ

У бюджета накладных расходов отдельного бизнеса (см. табл. 1) есть еще одна особенность: в его состав могут входить и управленческие, и коммерческие расходы (как в бюджет общеорганизационных расходов небольшой компании).

Если в компании существует возможность определить, что конкретные расходы на рекламу или кредит (а значит, и проценты по его обслуживанию) имеют отношение к данному виду бизнеса, то бюджет накладных расходов этого бизнеса или бизнес-единицы может включать соответствующие статьи (см. табл. 1).



Таблица 1. Статьи бюджета общепроизводственных накладных расходов

Собственные (регулируемые) коммерческие расходы цеха (бизнеса, структурного подразделения)	Собственные (регулируемые) управленческие расходы цеха (бизнеса, структурного подразделения)	Нерегулируемые (общеорганизационные) расходы
1. Реклама. 2. Маркетинг. 3. Складские. 4. Транспортные. 5. Прочие	1. Содержание персонала цеха (подразделения), в том числе: ● заработная плата: ● инженерно-технических работников (ИТР) и административно-управленческого персонала (АУП); ● вспомогательного персонала; ● отдела технического контроля; ● резерв на оплату выслуги лет; ● прочие доплаты; ● начисления на заработную плату. 2. Амортизация основных фондов цеха (бизнеса, структурного подразделения). 3. Содержание (эксплуатационные расходы по содержанию) основных фондов (инвентаря), в том числе: ● материалы; ● услуги ремонтных (вспомогательных) цехов (служб); ● прочие. 4. Внутризаводские перемещения грузов (тары). 5. Текущий ремонт, в том числе: ● материалы; ● услуги ремонтных (вспомогательных) цехов (служб); ● прочие. 6. Охрана труда, в том числе: ● спецодежда, спецпитание и санитария; ● услуги вспомогательных цехов (служб); ● прочие. 7. Командировочные. 8. Содержание зданий (сооружений), в том числе: ● материалы; ● услуги ремонтных (вспомогательных) цехов (служб); ● прочие. 9. Проценты к уплате	1. Общезаводские (общеорганизационные) расходы по персоналу. 2. Амортизация основных фондов предприятия (фирмы). 3. Содержание и эксплуатация основных фондов предприятия (фирмы). 4. Ремонт основных фондов предприятия (фирмы). 5. Испытательные работы (опыты) предприятия (фирмы). 6. Рационализаторство и изобретательство. 7. Охрана труда и техника безопасности в компании в целом. 8. Хозяйственные расходы предприятия (фирмы). 9. Прочие расходы предприятия (фирмы)

Таблица 2. Условный формат составления бюджета управленческих расходов

Статья	20__ г., факт	По месяцам 20__ г.										Всего за год		
		январь	февраль	март	апрель	май	июнь	июль	август	сентябрь	октябрь		ноябрь	декабрь
Управленческие расходы (тыс. руб.):														
заработная плата ИТР и АУП с начислениями														
аренда														
коммунальные платежи														
связь														
служебный автотранспорт														
ремонт														
канцтовары и малоценные предметы														



Окончание табл. 2

Статья	20__ г., факт	По месяцам 20__ г.												Всего за год
		январь	февраль	март	апрель	май	июнь	июль	август	сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь	
страхование														
юридические услуги														
обучение														
консультирование														
амортизация														
проценты за кредит														
прочие														

Оценка эффективности управленческих расходов

Отметим, что в отличие от прямых материальных затрат, прямых издержек на заработную плату или других видов издержек управленческие расходы в соответствующем бюджете не имеют привязки к объемам продаж или объемам производства, рассчитываются вне взаимосвязи с динамикой доходов компании.

Планирование накладных расходов осуществляется обычно с помощью бюджетов управленческих расходов, бюджета общепроизводственных накладных расходов и бюджета коммерческих расходов.

Большая часть накладных расходов относится не к нормируемым, а к лимитируемым затратам, для которых надлежит установить контрольный лимит на определенный период времени. Но и здесь существуют два типа расходов, различающихся по назначению и методам планирования: один так или иначе привязан к **активам**, которыми оперирует данный бизнес, другой связан с его **развитием**.

Такие статьи бюджетов накладных и управленческих расходов, как амортизационные отчисления, расходы по содержанию и ремонту оборудования, зданий и сооружений, арендные платежи и прочие, планируются исходя из стоимости и сроков службы основных фондов, занимаемых бизнесом офисных или производственных площадей по действующим в отраслях или регионах нормам и правилам.

Что касается другой их части — оплаты труда менеджеров и специалистов, инженерно-технического и административно-управленческого персонала, а также их командировочных, представительских, транспортных и прочих, — то их планирование носит весьма специфический характер, поскольку эта часть управленческих расходов связана с развитием бизнеса.

Заметим, что при советской власти в условиях командной экономики управление (как маркетинг и реклама) не воспринималось в качестве фактора развития производства, а сами управленческие расходы рассматривались исключительно как непроизводительные, как некое бремя для предприятий, и с ними велась упорная и настойчивая борьба.



При планировании управленческих расходов прежде всего необходимо иметь в виду следующее важное обстоятельство: доля управленческих расходов на заработную плату всех категорий ИТР и АУП в фонде оплаты труда должна возрастать для обеспечения роста эффективности производства, повышения конкурентоспособности компании на основе роста ее технологического уровня¹.

В общем объеме продаж доля этих же расходов должна оставаться стабильной и медленно снижающейся (примерно на 1,0–1,2 % в течение 10–15 лет)².

Но это долгосрочные тенденции. В реальной же практике планирование управленческих расходов осуществляется следующими методами: 1) традиционным (советским³); 2) по принципу «от достигнутого»; 3) в увязке с конечными результатами бизнеса.

1. Традиционный подход — ограничение управленческих расходов определенным процентом от фонда оплаты труда или численности так называемого основного производственного персонала. Почему это плохо? Результатом такого планирования всегда является падение эффективности производства и, прежде всего, фондотдачи.

В командной экономике времен советской власти было принято ограничивать долю ИТР и АУП в общей численности занятых. Так, инструкциями Госкомтруда СССР эта доля определялась на уровне не выше 12 %. СССР был единственной страной в мире, где в результате подобной политики (в сочетании с отрицанием на высшем государственном и политическом уровнях роли фактора управления в развитии производства) доля ИТР и АУП в фонде оплаты труда в промышленности снизилась за 1949–1989 гг. на 0,1 %. Одновременно СССР был единственной страной в мире (даже на Гаити или в южноафриканских бантустанах такого не было), где с 1972 по 1990 гг. произошло абсолютное падение уровня капиталотдачи в промышленности (не замедление темпов роста, а именно абсолютное снижение). В процессе роста фондовооруженности труда происходит замещение труда производственных рабочих, а значит, сокращается их численность. Доля ИТР и АУП в общей численности в силу одного этого обстоятельства уже неизбежно повышается. Но это еще не все. Дело в том, что чем новее и сложнее техника, тем больше нагрузка на системы управления, а это требует увеличения численности управленческого персонала, специалистов по сравнению с их прежним уровнем. Если этого не сделать, то обеспечить эффективное использование новой техники, рост на основе ее внедрения эффективности производства и, прежде всего, фондотдачи вряд ли возможно.

В этой связи надежды наших экономистов (из числа как либералов, так и государственников) на инвестиции с целью ускорения экономического роста — чистая утопия. Сами по себе инвестиции, особенно в новую технику и технологию, могут принести больше вреда, чем пользы. Приведем пример. В августе 2004 г. по сути обанкротился Краснодарский стекольный завод. Лежащей на поверхности причиной банкротства явилось его техническое перевооружение, то есть те самые инвестиции в развитие производства. Завод был переоснащен (на кредит краевого Сбербанка) новейшим итальянским оборудованием, в 10 раз более производительным, чем станки, которые были установлены на предприятии еще при советской власти. Но со старыми станками предприятие сумело более или менее благополучно пережить 12 лет так называемых радикальных экономических реформ, а с запуском новой техники рабочим прекратили платить зарплату, быстрыми темпами нарастала задолженность всем кредиторам.

¹ Хруцкий В. Е. Управленческий потенциал в промышленности США. М.: Наука, 1988.

² Там же, гл. 4.

³ Термин «советский» применительно к менеджменту в сущности означает системы и методы управления, характерные для высоко-развитых стран мира в 30-е гг. XX в., когда СССР проводил индустриализацию, заимствуя их.



Вы только представьте себе, что такое обанкротившийся стекольный завод, выпукавший банки для консервирования и бутылки в регионе, испытывающем в летне-осенний сезон острейший дефицит стеклотары. В чем же истинные причины банкротства стеклозавода? Общий ответ — в несоответствии систем управления новому технологическому укладу производства. Дело в том, что обеспечить загрузку в 10 раз более производительного оборудования не так-то просто. Это требует пересмотра систем маркетинга и оформления заказов, производственного планирования и организации труда, управления запасами и издержками и т. п. Все это сопряжено с возрастающей нагрузкой на системы управления. Попытки же руководить предприятием по старинке обернулись финансовым коллапсом.

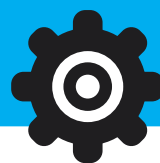
Мы упомянули о данном методе планирования расходов на ИТР и АУП еще и в связи с тем, что он является доминирующим при работе по госзаказам. Это лишний раз свидетельствует о том, что уровень управления в наших министерствах и ведомствах остался таким же совковым, как и был, если не стал еще хуже.

2. Планирование по принципу «от достигнутого». В рамках такого подхода предполагается ежегодно увеличивать (индексировать) уровень управленческих расходов в соответствии с темпом их роста за определенный период времени. Этот подход наиболее характерен для коммерческих структур, предприятий и фирм, созданных в период так называемых радикальных экономических реформ. Но не только. Как только в стране грянула рыночная свобода, появились новые функции управления (маркетинг, операции с ценными бумагами и т. п.). Естественно, это потребовало создания новых структурных подразделений в аппарате управления, новых отделов и служб. Создать-то создали, а вот такие технологии, как организационный анализ (процесс регулярного, не реже чем один раз в два года, пересмотра и оптимизации организационных структур управления), для подавляющего большинства наших предприятий и фирм — излишняя экзотика. В результате получился крен в другую сторону — бесконтрольного роста управленческих расходов.

3. Планирование в увязке с конечным результатом. Мы рассмотрели, как не надо планировать лимиты управленческих расходов. Теперь о том, как надо это делать. Наиболее эффективным, применяемым ведущими компаниями высокоразвитых стран, но практически отсутствующим у нас (в силу общего и все более нарастающего, особенно в последние годы, отставания российской экономики по качеству и эффективности систем управления на всех уровнях) является планирование по конечному результату.

Оказывается, что доля управленческих расходов, варьируя по отраслям в общей численности занятых и в фонде оплаты труда, остается на удивление стабильной в условно-чистой продукции — на уровне 18–19%. Отраслевой вариации по данному показателю нет. Мало того, доля управленческих расходов в условно-чистой продукции не меняется и в динамике, с течением времени. Если ограничивать рост управленческих расходов таким образом, это не препятствует повышению удельного веса управленческих расходов в издержках на заработную плату, а ИТР и АУП — в численности занятых. Вместе с тем чем выше конечный результат, тем, с одной стороны, у компании больше возможностей развивать свой управленческий потенциал, увеличивать лимиты на управленческие расходы, а с другой — рост размеров условно-чистой продукции свидетельствует о растущей эффективности управленческого труда в компании.

Управленческие расходы в РФ, заработная плата управленцев и специалистов большинства российских компаний никоим образом не привязаны к конечным результатам деятельности их предприятий и фирм. 🏢



А. П. Виткалова,
экономист

Д. П. Миллер,
экономист

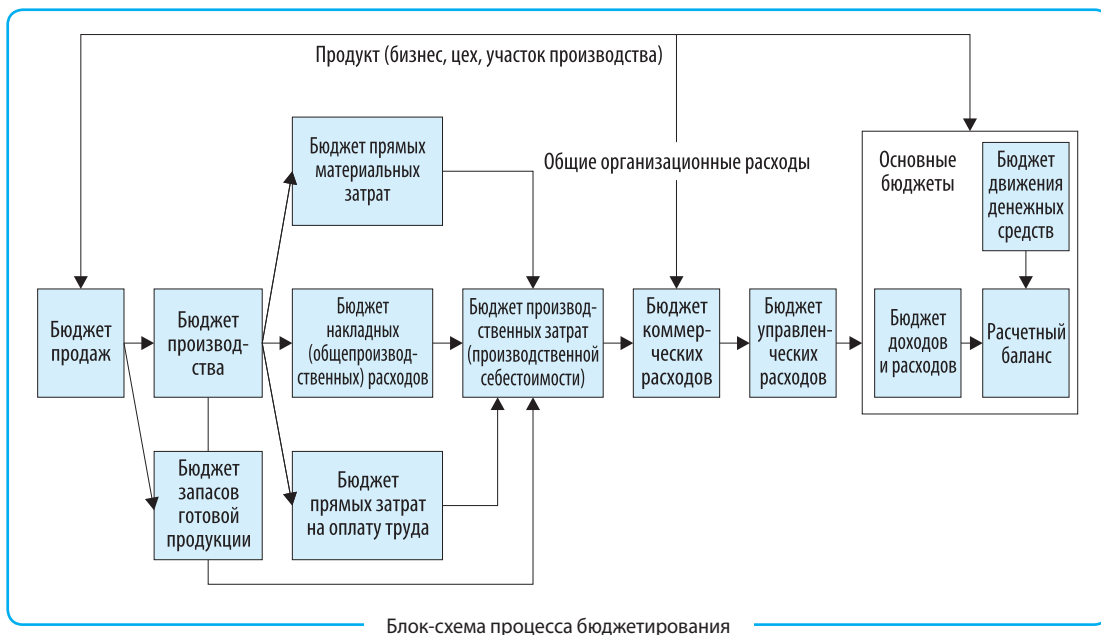
Методика формирования отдельных бюджетов

Плохо, когда заканчиваются деньги или товары. Еще хуже, когда это происходит неожиданно. Денежного дефицита можно избежать, построив в компании систему бюджетов, позволяющих планировать финансовые и товарные потоки. Что должен знать владелец бизнеса, решивший по всем правилам наладить бюджетирование на своем предприятии? Какие первые шаги в этом направлении нужно сделать? Какие есть виды бюджетов?

Бюджетирование, как правило, начинается с разработки операционных бюджетов, среди которых обычно выделяют следующие:

1. Бюджет продаж.
2. Бюджет запасов готовой продукции.
3. Производственный бюджет:
 - бюджет производства (производственную программу); бюджет (смету) прямых материальных затрат (бюджет закупок основных материалов и запасов товарно-материальных ценностей);
 - бюджет прямых затрат на оплату труда;
 - бюджет (смету) общепроизводственных расходов.
4. Бюджет (смету) коммерческих расходов.
5. Бюджет (смету) управленческих расходов.

Каждый бюджет не только занимает определенное место в процессе бюджетирования, но и выполняет конкретную задачу, что подтверждается характеристикой (см. рисунок).



Операционные бюджеты, особенности и порядок их составления

Бюджет продаж

Любое планирование в условиях рынка начинается с прогноза продаж.

Прогноз продаж обычно проходит стадию согласования управленческих решений, поэтому бюджет, принятый на его основе, значительно отличается от первоначального прогноза.

Специалисты по постановке внутрифирменного бюджетирования предлагают следующую последовательность составления бюджета продаж:

1. Определить **объем продаж** каждого продукта (изделия, услуги) на первый месяц бюджетного периода (квартала, года) **в натуральном выражении** (штуках, кг, единицах, комплектах и т. п.).
2. Определить возможную цену каждого продукта на первый месяц.
3. Рассчитать **объем продаж** за месяц для **каждого продукта** (необходимо умножить **цену**, установленную для каждого продукта, на его **количество** в натуральном выражении).
4. Определить возможную динамику цен (**среднемесячный темп инфляции**, %) и (или) динамику сбыта (**темп среднемесячного роста объема продаж**, %) на бюджетный период.
5. Определить **динамику продаж каждого продукта** по месяцам (путем **умножения** объема продаж **каждого продукта за первый месяц** бюджетного периода на соответствующие темпы роста).
6. **Рассчитать объем продаж за год по каждому продукту**, просуммировав **за все месяцы** бюджетного периода значения в каждом месяце.
7. Определить объем продаж **по всем продуктам по месяцам** бюджетного периода.



ОБРАТИТЕ ВНИМАНИЕ



Рекомендуемый порядок бюджетирования может содержать дополнительные шаги, связанные, например, с сезонными или конъюнктурными колебаниями спроса. С учетом этих обстоятельств необходимо скорректировать значения бюджета продаж за соответствующие месяцы.

ПРИМЕР

Рассмотрим процесс бюджетирования на условном примере. Мебельная фабрика «Уют» (закрытое акционерное общество) производит мягкую мебель трех видов: диваны, кровати, кресла.

Производство состоит из двух основных стадий: пошив чехлов для мебели, сборка конструкции и окончательная отделка мебели. Эти стадии организационно представляют собой самостоятельные участки (соответственно швейный и сборочный).

Транспортный цех фабрики занимается доставкой готовой продукции в мебельные магазины и на железнодорожный вокзал (для отправки мебели иногороднему потребителю), а также завозом товарно-материальных ценностей на фабрику. Для хранения готовой продукции и материалов руководство фабрики арендует склад.

Исходные данные для составления бюджета продаж представлены ниже (табл. 1, 2).

В табл. 3 произведен укрупненный расчет бюджета продаж на 2012 г., составленный по данным условного примера.

Таблица 1. Нормативы расходов основных материалов и рабочего времени на одно изделие

Показатель	Диван	Кресло	Кровать
Сборочные конструкции и детали, комплект	6	4	3
Цена одного комплекта, руб.	400	300	200
Обивочная ткань, м	15	11	6
Цена за один метр, руб.	100	100	100
Труд производственных рабочих, ч	16	12	8
Оплата труда за один час, руб.	30	30	20
Транспортно-заготовительные расходы, %	10	10	10

Таблица 2. Информация для составления бюджетов

Показатель	Диван	Кресло	Кровать
Объем продаж в отчетном году, ед.	2000	1500	1000
Планируемый среднегодовой темп роста, %	Для всех изделий — 110		
Цена единицы продукции, руб.	8000	7000	6000
Прогнозируемый среднегодовой темп роста инфляции, %	12		



Таблица 3. Бюджет продаж на 2012 г.

Наименование	Объем продаж, ед.		Цена единицы продукции, руб.		Выручка, тыс. руб.	
	2011 г.	2012 г.	2011 г.	2012 г.	2011 г.	2012 г.
Диван	2000	2200	8000	8536	16 000	18 780
Кресло	1500	1650	7000	7473	10 500	12 330
Кровать	1000	1100	6000	6402	6000	7045
Итого					32 500	38 155

Для целей контроля и регулирования, а также для составления основных бюджетов (в частности, бюджета движения денежных средств) бюджет продаж рассчитывается в виде плана-графика по кварталам (по месяцам).

В табл. 4 приведен условный пример расчета плана-графика бюджета продаж.

Таблица 4. План-график бюджета продаж на 2012 г.

Показатель	Факт 2011 г.	I квартал			Итого	II кв.	III кв.	IV кв.	План 2012 г.
		январь	февраль	март					
Объем продаж, ед.:									
диваны	2000	133	168	194	495	552	586	567	2200
кресла	1500	99	125	146	370	414	440	426	1650
кровати	1000	67	84	97	248	275	293	284	1100
Цена единицы продукции, руб.:									
диваны	8000	8080	8160	8240	—	8217	8641	8881	8536
кресла	7000	7070	7140	7210	—	7350	7574	7771	7473
кровати	6000	6060	6120	6180	—	6298	6481	6662	6402
Объем продаж, тыс. руб.:									
диваны	16 000	1075	1371	1598	4044	4636	5064	5036	18 780
кресла	10 500	707	899	1053	2659	3036	3325	3310	12 330
кровати	6000	406	514	600	1520	1734	1899	1892	7045

План-график бюджета продаж необходим для составления графика поступлений денежных средств, который, в свою очередь, служит основой для составления бюджета движения денежных средств.

После подготовки бюджета продаж начинается разработка бюджета производства.

Бюджет запасов готовой продукции

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.



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

На основе бюджета производства (производственной программы) составляются бюджеты (сметы) прямых материальных затрат, бюджет закупок основных материалов, бюджет прямых затрат на оплату труда.

Нормирование складских запасов является важным условием бюджетирования и средством контроля. Норматив готовой продукции на складе организации на конец планируемого периода определяется следующим образом:

$$\text{Запасы готовой продукции на конец планируемого периода} = \text{Норматив запаса в днях} \times \text{Выпуск продукции за один день} \times \text{Планируемая цена единицы продукции.}$$

Условный пример бюджета запасов готовой продукции на 2012 г. содержится в табл. 5.

Таблица 5. Бюджет запасов готовой продукции на 2012 г.

Показатель	I квартал			Итого	II кв.	III кв.	IV кв.	2012 г.
	январь	февраль	март					
Норматив запаса на конец периода, ед.:								
диваны	26	29	28	28	27	28	29	29
кресла	19	22	27	27	21	21	22	22
кровати	13	16	14	14	14	14	15	15
Цена единицы продукции на конец периода, руб.:								
диваны	8080	8160	8240	8240	8217	8641	8881	8536
кресла	7070	7140	7210	7210	7350	7574	7771	7473
кровати	6060	6120	6180	6180	6298	6481	6662	6402
Балансовая стоимость запасов, тыс. руб.:								
диваны	202,0	236,6	230,7	—	221,8	241,9	257,5	247,5
кресла	134,4	157,1	194,6	—	154,3	159,0	171,0	164,4
кровати	78,8	97,9	86,5	—	88,2	90,7	99,9	96,0
Итого запасов, тыс. руб.	415,2	491,6	511,8	515,6	464,3	491,6	528,4	507,9

Для контроля за уровнем запасов и управления ими необходима информация о ежемесячном уровне запасов. Сопоставление фактического уровня запаса с нормативным позволяет выявить отклонения, установить изменение запаса в ту или иную сторону и своевременно принять соответствующее решение. В табл. 6 приведен бюджет запасов готовой продукции по месяцам бюджетного периода.



Таблица 6. Бюджет запасов готовой продукции по месяцам бюджетного периода

Показатель	Месяц												Всего, 2012 г.
	январь	февраль	март	апрель	май	июнь	июль	август	сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь	
Норматив запаса на конец периода, ед.:													
диваны	26	29	28	27	27	27	31	29	28	28	29	29	29
кресла	19	22	27	20	21	21	23	22	21	21	22	22	22
кровати	13	16	14	13	14	14	15	15	14	14	15	15	15
Цена единицы продукции на конец периода, руб.:													
диваны	8080	8160	8240	8320	8400	8480	8560	8640	8720	8800	8800	8960	8536
кресла	7070	7140	7210	7280	7350	7420	7490	7560	7670	7700	7770	7840	7473
кровати	6060	6120	6180	6240	6300	6360	6420	6480	6540	6600	6600	6720	6402
Балансовая стоимость запасов, тыс. руб.:													
диваны	202,0	236,6	230,7	224,6	226,8	203,5	265,4	250,6	244,2	246,4	257,5	259,8	247,5
кресла	134,4	157,1	194,6	145,6	154,3	155,8	172,3	166,3	161,1	161,7	170,9	172,5	164,4
кровати	78,8	97,9	86,5	81,1	88,2	89,0	96,3	97,2	91,3	92,4	99,9	100,8	96,0

Производственный бюджет

В состав производственного бюджета принято включать следующие операционные бюджеты: бюджет производства (производственную программу), бюджет (смету) прямых материальных затрат (бюджет закупок основных материалов и запасов товарно-материальных ценностей), бюджет прямых затрат на оплату труда, бюджет (смету) общепроизводственных расходов. В конкретных условиях этот перечень может быть расширен.

Бюджет производства (производственная программа)

После того как составлен бюджет продаж и бюджет запасов готовой продукции, начинается подготовка бюджета производства (производственной программы). Бюджет производства составляется только в количественных показателях и входит в сферу ответственности руководителя производства, соответствующего подразделения.

Полный бюджет производства определяется суммированием объема производства по каждому виду продукции в денежных единицах.

Для описанного выше примера полный бюджет производства организации примет следующий вид (табл. 7).

На основе бюджета производства (производственной программы) составляются бюджеты (сметы) прямых материальных затрат, бюджет закупок основных материалов, бюджет прямых затрат на оплату труда. Данные этих бюджетов дают возможность



Таблица 7. Бюджет производства (производственная программа) на 2012 г., ед.

№ п/п	Показатель	Вид продукции		
		диван	кресло	кровать
1	Бюджет продаж	2200	1650	1100
2	Запас готовой продукции на конец периода	29	22	15
3	Итого (стр. 1 + стр. 2)	2229	1672	1115
4	Запас готовой продукции на начало периода	19	12	15
5	Планируемый объем производства (стр. 3 – стр. 4)	2210	1660	1100

Примечание: для упрощения расчетов незавершенное производство не учитывается.

выразить стоимостную оценку объема производства, так как она является результатом взаимодействия всех видов используемых ресурсов: материальных, трудовых, финансовых.

Бюджет прямых материальных затрат (бюджет закупок основных материалов и запасов товарно-материальных ценностей)

Имея данные об объемах производства, можно приступить к разработке бюджета прямых материальных затрат.

Бюджет прямых материальных затрат включает в себя три составные части:

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

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

По данным приведенного выше условного примера произведен расчет потребного количества основных материалов на производство мебели (табл. 8).

Бюджет использования материалов служит основой для составления бюджета закупок материалов:

$$\text{Объем закупок} = \text{Потребное (расходное) количество материалов} + \text{Запас материалов на конец периода} - \text{Запас материалов на начало периода.}$$

Иногда бюджеты использования материалов и закупок материалов можно составить в виде единого документа. Но если в производстве используется несколько видов материалов (большая номенклатура материалов), бюджет теряет свою аналитичность, снижается эффективность контрольной функции бюджетирования.

Последовательность составления бюджета прямых материальных затрат:

1. Определить наиболее важные виды сырья и материалов, необходимых для производства продукции.

Таблица 8. Смета прямых затрат на материалы в 2012 г.

Место возникновения затрат	Вид материалов/ единицы измерения	Носитель затрат (вид продукции)	Годовой объем производства, ед.	Норма расхода/ единицы измерения	Себестоимость материалов*, руб.	Итого прямых затрат на выпуск, тыс. руб.
Швейный участок	Обивочная ткань, м	Диван	2210	15	110	3646,5
		Кресло	1660	11	110	2008,6
		Кровать	1100	6	110	726,0
Итого						6381,1
Сборочный участок	Сборочные конструкции и детали, комплект	Диван	2210	6	440	5834,4
		Кресло	1660	4	330	2191,2
		Кровать	1100	3	220	726,0
Итого						8751,6
Прямые затраты на материалы, тыс. руб.		Диван				9480,9
		Кресло				4199,8
		Кровать				1452,0
Итого						15 132,7
Прямые затраты на материалы на одно изделие, тыс. руб.		Диван				4,29
		Кресло				2,53
		Кровать				1,32

* Себестоимость материалов включает покупную цену и транспортно-заготовительные расходы (ТЗР) — 10 % к цене покупки.

2. Рассчитать нормы расхода сырья и материалов на единицу подлежащей изготовлению продукции или на весь объем продаж в соответствии с долей прямых материальных затрат.

3. Прогнозируемые изменения в структуре прямых материальных затрат (за счет изменения норм расхода материалов, цен на какие-либо виды сырья и материалов) необходимо скорректировать в соответствующем месяце бюджетного периода.

4. Прочие прямые затраты на материалы определить с помощью ставки в рублях на единицу продукции и планируемого объема продаж в каждом месяце бюджетного периода.

Бюджет прямых затрат на оплату труда

Бюджет прямых затрат на оплату 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 в организации.

В соответствии с бюджетом производства и нормативами для определения суммы прямых затрат на оплату труда, принятыми в рассмотренном нами условном примере, составлен бюджет прямых затрат на оплату труда в 2012 г. (табл. 9).

Наряду с планом-графиком прямых затрат труда должен быть составлен график выплаты заработной платы в соответствии с принятыми в организации кассовыми днями, сроками выдачи авансов и основной части заработной платы.

Последовательность составления бюджета прямых затрат на оплату труда:

1. Установить наиболее важные виды прямых производственных расходов (операционных затрат) на оплату труда и категории персонала, чьи издержки на оплату



Таблица 9. Бюджет прямых затрат на оплату труда в 2012 г.

Место возникновения затрат	Вид материалов/единицы измерения	Носитель затрат (вид продукции)	Годовой объем производства, ед.	Трудо-емкость единицы, чел.-ч	Всего чел.-ч на производство	Стои-мость 1 чел.-ч, руб.	Всего прямых затрат на опла-ту труда, тыс. руб.
Швейный участок	Обивочная ткань, м	Диван	2210	20	44 200	15	663,3
		Кресло	1660	15	24 900	10	249,0
		Кровать	1100	10	11 000	5	55,0
Сборочный участок	Сборочные кон-струкции и дета-ли, комплект	Диван	2210	16	35 360	30	1060,8
		Кресло	1660	12	19 920	30	597,6
		Кровать	1100	8	8800	20	176,0
Итого затраты на оплату труда произ-водственных рабочих		Диван	2210				1724,1
		Кресло	1660				846,6
		Кровать	1100				231,0
Всего затрат							2801,7
Прямые затраты на оплату труда на одно изделие, тыс. руб.		Диван					0,78
		Кресло					0,51
		Кровать					0,21

труда прямо пропорционально связаны с объемом продаж и будут изменяться в соответствии с изменением объема продаж на протяжении бюджетного периода.

2. Рассчитать (или уточнить) нормативы трудоемкости по видам продукции в человеко-часах и стоимость одного человека-часа исходя из принятых в организации тарифных условий. На основании этих данных и объема производства определить общую величину прямых затрат труда на производство продукции.

3. Отразить в бюджете возможную индексацию оплаты труда в течение бюджетного периода и внести коррективы в соответствующие периоды (месяцы) бюджета через изменения почасовой ставки оплаты труда.

4. Составить бюджет прямых затрат труда на планируемый период и график выплаты заработной платы в соответствии с принятыми в организации кассовыми днями, сроками выплаты авансов и основной части заработной платы.

Бюджет общепроизводственных расходов

Составлению бюджета общепроизводственных расходов предшествует классификация их на постоянные и переменные в зависимости от изменения объема выпускаемой продукции.

В соответствии с этим бюджет общепроизводственных расходов состоит из двух частей: переменные накладные расходы и постоянные накладные расходы. Для формирования переменной части расходов определяются ставки, постоянная часть расходов планируется с помощью составления сметы.

В табл. 10 приведен бюджет (смета) общепроизводственных накладных расходов. Данный бюджет рассчитывается на планируемую деятельность, выраженную в человеко-часах труда основных производственных рабочих.

Сметные затраты по статьям переменных накладных расходов определяются путем умножения сметного труда основных производственных рабочих по каждому



Таблица 10. Бюджет (смета) общепроизводственных накладных расходов в 2012 г.

Статья расходов	Ставка начисления расходов, руб./чел.-ч		Накладные расходы, руб.		Всего, руб.
	швейный участок	сборочный участок	швейный участок	сборочный участок	
Переменные (контролируемые) накладные расходы:					
вспомогательные материалы	0,4	0,6	32 040	38 448	70 488
оплата труда вспомогательных рабочих	0,2	0,4	16 020	25 632	41 652
силовая энергия	0,3	0,2	24 030	12 816	36 846
ремонт и обслуживание оборудования	0,05	0,05	4005	3204	7209
Итого			76 095	80 100	156 195
Постоянные (неконтролируемые) накладные расходы:					
амортизация			486 000	486 000	972 000
расходы на управление и обслуживание			651 000	651 000	1 302 000
энергия (отопление, освещение)			240 000	240 000	480 000
ремонт и обслуживание зданий и сооружений			243 000	243 000	486 000
Итого			1 620 000	1 620 000	3 240 000
Всего накладных расходов			1 696 095	1 700 100	3 396 195
Сметная ставка производственных накладных расходов			21,2	26,5	

участку в один человеко-час на сметную (нормативную) ставку начисления переменных накладных расходов (руб. на 1 чел.-ч труда). Предполагается, что все переменные накладные расходы зависят от продолжительности труда основных производственных рабочих.

При составлении бюджета (сметы) общепроизводственных расходов следует из состава постоянных расходов выделять в том числе амортизацию.

Экономически амортизация не вызывает оттока денежных средств, как другие расходы. Амортизационные отчисления представляют собой форму накопления средств для приобретения и восстановления окончательно износившихся средств труда.

Главным методом контроля и регулирования общепроизводственных расходов является анализ исполнения бюджета (сметы) как средства обратной связи.

Бюджеты (сметы) накладных коммерческих и управленческих расходов

Бюджеты (сметы) накладных затрат на продажу и управление составляются в форме самостоятельных документов: Бюджета (сметы) коммерческих расходов, Бюджета (сметы) управленческих расходов.

Бюджет (смета) коммерческих расходов составляется по видам реализуемой продукции (табл. 11).



Таблица 11. Бюджет (смета) коммерческих расходов на 2012 г., тыс. руб.

Показатель	Январь	Февраль	Март	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	Всего за 2012 г.
Переменные коммерческие расходы:								
комиссионные (1 %)	22	28	32	82	94	103	102	381
доставка собственным транспортом (0,5 %)	11	14	16	41	47	51	52	191
премиальные (1 %)	22	28	32	82	94	103	102	381
Итого переменных расходов	55	70	80	205	235	257	256	953
Условно-постоянные расходы:								
оплата труда	157	159	160	476	488	504	522	1990
реклама и продвижение товара	76	77	78	231	240	249	258	978
прочие	38	38	39	115	121	125	129	490
Итого условно-постоянных расходов	271	274	277	822	849	878	909	3458
Всего коммерческих расходов	326	344	357	1027	1084	1135	1165	4411

В состав коммерческих расходов включаются: оплата труда работников, занимающихся продажей продукции, расходы по доставке продукции до потребителя, амортизация транспортных средств, затраты на рекламу, вознаграждение посредникам и др.

Подавляющая часть этих расходов в течение годового бюджетного цикла с изменением объема продаж остается постоянной. К переменным следует отнести только вознаграждение посредникам, так как оно определяется в процентах от бюджетной выручки. Расходы на содержание транспортных средств можно отнести к полупеременным.

Далее приведем пример составления **бюджета (сметы) управленческих расходов** (табл. 12).

Таблица 12. Бюджет (смета) управленческих расходов на 2012 г., тыс. руб.

Показатель	Январь	Февраль	Март	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	Всего за 2012 г.
Оплата труда управленческого персонала	38	38	39	115	118	122	125	480
Амортизация основных средств общехозяйственного назначения	6	6	6	18	19	20	20	77
Содержание зданий и помещений	3,6	3,6	3,6	11	11	12	12	46
Аренда помещения общехозяйственного назначения	5	5	5	15	16	17	17	65
Расходы по оплате информационных, аудиторских, консультационных услуг	3,6	3,6	3,6	11	11	12	12	46
Прочие расходы	2	2	2	6	6	6	6	24
Итого управленческих расходов	58,2	58,2	59,2	176	181	189	192	738

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, расходы на хозяйственные нужды, оплата связи, канцелярские расходы, расходы по содержанию офисного оборудования и т. п.

Наряду с планом-графиком распределения управленческих расходов внутри бюджетного периода (по месяцам) определяется доля структурных подразделений в сумме общеорганизационных управленческих расходов.

Так как управленческие расходы относятся к постоянным затратам и оказывают непосредственное влияние на изменение показателя прибыли, при планировании их величины устанавливаются лимиты в виде фиксированных сумм на предстоящий период. Доля оплаты труда, составляющая значительную часть управленческих расходов, в общем фонде оплаты труда организации может возрастать, но в общем объеме продаж она должна быть стабильной или снижаться с течением времени. Это соотношение должно быть заложено в стратегических бюджетах.

Бюджет производственных затрат (производственной себестоимости)

После того как составлены все бюджеты, входящие в производственный бюджет, можно исчислить (скалькулировать) производственную себестоимость изготовленной продукции, которая включает в себя прямые материальные затраты, прямые затраты на оплату труда и накладные (общепроизводственные) расходы.

Бюджет производственных затрат (производственной себестоимости) по данным условного примера имеет следующий вид (табл. 13).

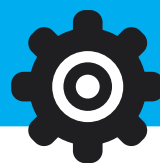
Таблица 13. Бюджет производственных затрат (производственной себестоимости)

Показатель	Вид продукции			Всего
	диван	кресло	кровать	
Планируемые объемы производства, ед.	2210	1660	1100	4970
Затраты на производство, тыс. руб.:				
основные материалы	9481	4199	1452	15 132
оплата труда производственных рабочих	1724	847	231	2802
Итого прямых (переменных) затрат	11 205	5046	1683	17 934
Накладные (общепроизводственные постоянные) затраты	1176	1127	1093	3396
Производственная себестоимость	12 381	6173	2776	21 330

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

Кроме операционных бюджетов у организации может возникнуть потребность в составлении вспомогательных или специальных бюджетов. Роль этих бюджетов заключается в подготовке исходной или необходимой для обработки итоговых данных информации при составлении основных 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. 📊



А. П. Виткалова,

экономист

Д. П. Миллер,

экономист

Особенности и порядок составления основных бюджетов

После составления операционных бюджетов следует обобщить информацию, полученную с их помощью. Она необходима для формирования основных бюджетов: бюджета доходов и расходов (БДиР), бюджета движения денежных средств (БДДС) и расчетного (планового) баланса.

При составлении основных бюджетов важна последовательность работы над ними. В рекомендациях отечественных специалистов по бюджетированию обычно предлагается следующая последовательность составления основных бюджетов: БДиР – БДДС – Баланс. Зарубежные специалисты, имеющие значительный опыт организации бюджетирования в условиях рынка, предлагают начинать составление основных бюджетов с БДДС. Они считают, что бюджетный отчет о прибылях и убытках и бюджетный баланс включают в себя информацию, содержащуюся в операционных (функциональных) бюджетах и бюджете движения денежных средств. Исходя из этого, прием порядок составления бюджетов по следующей схеме: БДДС – БДиР – Баланс.

Бюджет движения денежных средств

Общая цель бюджета движения денежных средств — помочь руководителям управлять своими денежными средствами так, чтобы, с одной стороны, иметь необходимое их количество, с другой — получать как можно более высокий доход от вложения временно свободных денежных средств.

Бюджет движения денежных средств как плановый документ включает в себя 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 должна постоянно поддерживаться на необходимом уровне.

**ОБРАТИТЕ ВНИМАНИЕ**

Разработка БДДС 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, оказания услуг и внереализационные доходы).

При определении объемов поступления средств за произведенную продукцию в данный период (обычно месяц) необходимо иметь в виду, что отгрузка произведенной продукции во времени с поступлением денежных средств за нее не совпадают. 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 приложение к бюджету продаж на основе анализа заключенных договоров на поставку продукции.

Кроме этого, необходимо корректировать первоначальные наметки БДДС, чтобы обеспечить достаточное количество денежных средств для функционирования организации.

Денежные средства направляются на финансирование текущих операций, капитальных (первоначальных) затрат, прочих расходов.

Статья «Текущие операции» обусловлена 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 следующие 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 использования за один и тот же период образуется статья «Кассовый рост или уменьшение средств». Рост возникает в случае превышения поступления денежных средств над их использованием, а уменьшение средств — 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 его статьей 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 определяется следующим образом:

$$\text{Конечное сальдо денежных средств} = \text{Начальное сальдо} + \\ + \text{Поступления} - \text{Выплаты.}$$

В табл. 1 приведен бюджет движения денежных средств на 2012 г., составленный по условным данным.



Таблица 1. Бюджет движения денежных средств на 2012 г., тыс. руб.

Показатель	Факт	I квартал			I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	План
		январь	февраль	март					
Остаток на начало периода		200	200	200	600	600	600	600	2400
Поступления денежных средств:									
выручка от продажи продукции, товаров, услуг	40 500	2188	2784	3251	8223	9406	10 288	10 238	38 155
авансы от покупателей и заказчиков	219	219	278	325	822	941	1029	1024	3816
Итого поступление денежных средств	40 719	2407	3062	3576	9045	10 347	11 317	11 262	41 971
Платежи:									
закупки основных материалов		1036	1259	1336	3631	3951	4297	4263	16 142
оплата труда производственных рабочих		176	217	248	641	695	743	723	2802
общепроизводственные расходы		283	283	283	849	849	849	849	3396
коммерческие расходы		326	344	357	1027	1084	1135	1165	4411
управленческие расходы		58,2	58,2	59,2	176	181	189	192	738
расчет с бюджетом		338	338	339	1015	1015	1015	1015,2	4060,2
прочие выплаты									
Итого платежей		2217,2	2499,2	2622,2	7339	7775	8228	8207,2	31 549,2
Чистый денежный поток		189,8	562,8	953,8	1706	2572	3089	3054,8	10 421,8
Остаток на конец периода		389,8	762,8	1153,8	2306	3172	3689	3654,8	12 821,8

Бюджет доходов и расходов

Бюджет доходов и расходов 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.

Составление бюджета доходов и расходов необходимо начинать с разработки прогнозов сбыта и бюджета продаж. Затем предстоит определить прямые (переменные) затраты, которые отражаются в трех основных статьях: а) оплата сырья, товаров, материалов и комплектующих, приобретенных у поставщиков; б) оплата операционных (производственных, эксплуатационных) расходов, непосредственно связанных с ростом или уменьшением объема продаж; в) расходы на оплату труда основного производственного персонала.

Необходимая информация для определения объема продаж и прямых (переменных) затрат предоставляется операционными бюджетами: бюджетом продаж, бюджетом прямых материальных затрат, бюджетом прямых затрат на оплату труда.

Зарубежные специалисты называют бюджет доходов и расходов бюджетным отчетом о прибылях и убытках. В составе бухгалтерской отчетности в отечественном бухгалтерском финансовом учете предусмотрена форма № 2 «Отчет о прибылях и убытках». Однако, как было отмечено выше, цель составления бюджета доходов и расходов по своему экономическому смыслу совсем иная. Формат БДиР определяет не только систему целевых показателей, но и содержание других основных бюджетов.

В табл. 2 приведен бюджет доходов и расходов (данные условны).

Таблица 2. Бюджет доходов и расходов на 2012 г., тыс. руб.

Показатель	Факт	I квартал			I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	План
		январь	февраль	март					
Продажа	40 500	2188	2784	3251	8223	9406	10 288	10 238	38 155
Запасы сырья на начало периода		456	580	679	658	672	678	752	721
Запасы сырья на конец периода		580	679	658	672	678	752	721	721
Затраты на основные материалы		1036	1259	1336	3631	3951	4297	4263	16 142
Затраты на оплату труда производственных рабочих		176	217	248	641	695	743	723	2802
Общепроизводственные расходы		280	283	286	849	849	849	849	3396
Стоимость запасов готовой продукции									
Стоимость запасов готовой продукции на начало периода		326	326	326	326	326	326	326	326
Стоимость запасов готовой продукции на конец периода		415	492	512	516	464	492	528	508
Себестоимость продаж		1705	2024	2035	5764	5609	6076	6006	22 522
Валовая прибыль		483	760	1216	2459	3797	4212	4232	15 633
Коммерческие расходы		326	344	357	1027	1084	1135	1165	4411
Управленческие расходы		58	58	59	175	181	189	192	738
Прибыль от прочей реализации									
Планируемая прибыль от производственной деятельности		99	358	800	1257	2532	2888	2875	10 484

Расчетный баланс

Расчетный баланс — это прогноз соотношения активов и пассивов (обязательств) организации (бизнеса, проекта, структурного подразделения) в соответствии со сложившейся (фактической) структурой активов и обязательств, с учетом ее изменений в процессе реализации других бюджетов.

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.

**ЭТО ВАЖНО**

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

Специалисты по постановке бюджетирования предлагают не пользоваться формой № 1 и ее модернизированными вариантами, а разрабатывать расчетный баланс по международной методике.

Расчетный баланс отличается от бухгалтерского баланса не только форматом, но и назначением. Это видно при сравнении отдельных моментов методологического характера.

ОБРАТИТЕ ВНИМАНИЕ

Расчетный баланс обычно составляется по укрупненной номенклатуре статей, отражающей наиболее важные виды активов и пассивов. Главная особенность формата расчетного баланса по международным стандартам — расположение статей активов и пассивов в порядке убывания их ликвидности.

Сведения для расчетного баланса можно взять из данных бухгалтерского учета и составленных ранее операционных и основных бюджетов.

Так, информация о составе внеоборотных активов может быть получена из данных бухгалтерского учета, а также из бюджета капиталовложений, содержащего сведения о приобретениях и реализации этих активов.

Налоговые обязательства отражены в бюджете доходов и расходов.

Данные о собственном капитале компании можно почерпнуть из документов, касающихся предлагаемых эмиссий и изъятий капитала.

Прогноз нераспределенной прибыли на конец текущего года включает нераспределенную прибыль предыдущих лет и прибыль, заработанную в текущем году. Поскольку прогнозный баланс на следующий год составляется после всех остальных бюджетов в конце текущего финансового года, величину нераспределенной прибыли уже можно оценить достаточно точно.

Объем готовой продукции и материальных запасов можно узнать из бюджетов производства и закупок материалов соответственно. Запас материалов рассчитывается в бюджете закупок.

Банковский овердрафт приведен в бюджете закупок и равен остатку по банковскому счету на конец бюджетного года.

Объемы дебиторской и кредиторской задолженностей можно определить исходя из информации о сроках поступлений и выплат, которые используются при составлении бюджета движения денежных средств.

Для того чтобы составить расчетный баланс, введем дополнительные данные к условному примеру. В табл. 3 приведены данные по внеоборотным активам организации.

Собственный капитал и резервы в 2011 г. составили 13 960 тыс. руб. Дебиторская задолженность для расчетного баланса: 18 % — от объема продаж III квартала, 90 % — от объема продаж IV квартала. Текущая кредиторская задолженность составит 50 % от объема закупок.

Расчетный баланс (его формат) составлен по укрупненной номенклатуре (табл. 4).



Таблица 3. Внеоборотные активы организации в 2011 г., тыс. руб.

Показатель	Первоначальная стоимость	Амортизация	Остаточная стоимость
Здания	80 000	10 000	70 000
Производственное оборудование	46 000	9000	37 000
Офисное оборудование	72 000	12 000	60 000
Транспортные средства	64 000	14 000	50 000
Итого	262 000	45 000	217 000

Таблица 4. Формат расчетного баланса на 2012 г., тыс. руб.

Показатель	Факт, 2011 г.	2012 г.				Всего, 2012 г.
		I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	
АКТИВЫ						
Текущие активы						
Банк и касса (конечное сальдо)		3509	4437	5013	5012	17 971
Дебиторы (счета к получению)		—	—	1052	9214	10 266
Материальные запасы (сырье и готовая продукция)		1917	1983	2172	2141	8213
Прочие						
Основные средства	262	251	240	229	217	217
Нематериальные активы						
Износ по основным и нематериальным активам	45	56	67	78	90	90
Прочие активы						
ПАССИВЫ						
Текущая задолженность						
Краткосрочные долги к уплате						
Предстоящие выплаты по долгосрочным кредитам						
Кредиторы (счета за сырье и пр.)		1816	1976	2149	2132	8073
Проценты по кредитам к уплате						
Налоги и платежи в бюджет		1015	1015	1015	1015	4040
Долгосрочная задолженность						
Прочие долгосрочные обязательства						
Собственный капитал						
Уставный капитал		13 960	13 960	13 960	13 960	13 960
Нераспределенная прибыль		1734	2532	2888	2875	10 484

Бюджет доходов и расходов, бюджет движения денежных средств и расчетный баланс должны представляться на рассмотрение планово-финансовой комиссии (бюджетной комиссии, бюджетному комитету) вместе с рядом финансовых коэффициентов, предусмотренных внутрифирменным бюджетированием.

Применяемые в финансовом планировании коэффициенты обеспечивают высшее руководство организации информацией о финансовом состоянии того или иного бизнеса (как в прошлом, так и применительно к бюджетированию в будущем).



ОБРАТИТЕ ВНИМАНИЕ



Для целей бюджетирования коэффициенты позволяют оценить прогнозируемое финансовое положение организации на предстоящий бюджетный период. Если после рассмотрения составленных бюджетов эти коэффициенты окажутся приемлемыми, то бюджеты утверждаются, если нет — бюджет надо пересматривать.

Набор нужных для этих целей коэффициентов устанавливается руководством организации исходя из целевых установок бюджетного процесса.

Специалисты по постановке бюджетирования считают, что применительно к современным условиям ведения бизнеса в России наиболее целесообразно рассчитывать следующие группы коэффициентов:

- рентабельность;
- производственную (операционную) эффективность;
- ликвидность.

Рентабельность общая определяется коэффициентом отдачи на общие активы и рассчитывается по формуле:

$$R_{OA} = (ЧП - ПР) / OA,$$

где ЧП — чистая прибыль;

ПР — расходы на выплату процентов по кредитам и займам;

OA — общие активы по балансу.

Если величина рентабельности общих активов больше ставки банковского процента, то это значит, что развитие бизнеса выгоднее за счет кредита, а не за счет реинвестирования полученной прибыли.

Коэффициент рентабельности продаж (РП) вычисляется по данным бюджета доходов и расходов. Он показывает долю чистой прибыли в выручке от реализации:

$$РП = \frac{\text{Чистая нераспределенная прибыль}}{\text{Чистая выручка (нетто) от реализации}}$$

Производственная (операционная) эффективность характеризуется коэффициентом оборота общих активов (O_{OA}). Этот показатель позволяет определить число оборотов общих активов для достижения величины объема продаж:

$$O_{OA} = BP / OA,$$

где BP — выручка (нетто) от реализации.

Значение данного коэффициента, по мнению специалистов, должно быть не менее 3–3,5. Но главный смысл этого коэффициента — не достижение нормативного значения, а недопущение уменьшения значения данного коэффициента с течением времени, что



означает увеличение вероятности (только вероятности) банкротства бизнеса. Этот показатель приобретает наиболее важное значение для новых видов бизнеса.

Ликвидность характеризуется **коэффициентами текущей ликвидности и абсолютной ликвидности**.

Коэффициент текущей ликвидности (ТЛ) определяется по формуле:

$$\text{ТЛ} = \text{ТА} / \text{КО},$$

где ТА — текущие активы;

КО — краткосрочные обязательства.

Этот коэффициент показывает способность организации удовлетворить свои краткосрочные обязательства. Рациональный коэффициент текущей ликвидности должен быть около 2 (в пределах 1,5–2,5). Значительное отклонение от этих пределов служит поводом к серьезному анализу ликвидности активов организации.

Коэффициент абсолютной ликвидности ($K_{\text{абс.л}}$) указывает, какая часть краткосрочных обязательств может быть погашена немедленно:

$$K_{\text{абс.л}} = (\text{ДС} + \text{ЛЦБ}) / \text{КО},$$

где ДС — денежные средства организации;

ЛЦБ — легкореализуемые ценные бумаги;

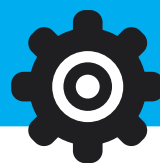
КО — краткосрочные обязательства.

Используя информацию бюджетов, составленных по данным условного примера, рассчитаем приведенные коэффициенты:

- рентабельность общая ($R_{\text{ОА}}$) — 28,6 %;
- рентабельность продаж (РП) — 27,5 %;
- коэффициент оборота общих активов ($O_{\text{ОА}}$) — 1,04;
- коэффициент текущей ликвидности (ТЛ) — 3,0;
- коэффициент абсолютной ликвидности ($K_{\text{абс.л}}$) — 1,48.

Резюме

Бюджетирование — формализованный процесс планирования, позволяющий установить базы отчета для оценки фактических показателей функционирования деятельности организации. Бюджеты и сметы используются для многих целей. Они не только способствуют планированию и координированию экономической деятельности, информируют о ней руководящий и управленческий персонал, но и служат средством контроля и стимулирования, основой оценки эффективности деятельности руководящего персонала. Иными словами, бюджеты могут быть использованы в качестве инструмента финансового контроля. 📊



Д. В. Бутов,
экономист

Формирование бюджета налогов

В современных условиях главная задача деятельности большинства организаций — увеличение поступления денег и сокращение платежей в бюджет. Осуществить ее поможет составление налогового бюджета, речь о котором пойдет в настоящей статье. Налоговый бюджет позволяет спрогнозировать суммы налоговых отчислений с целью их минимизации.

Без налогового бюджетирования сложно добиться эффективности общего бюджетирования предприятия. Ведь бюджет налогов связан с конечными формами: бюджетным балансом, бюджетом доходов и расходов, бюджетом движения денежных средств.

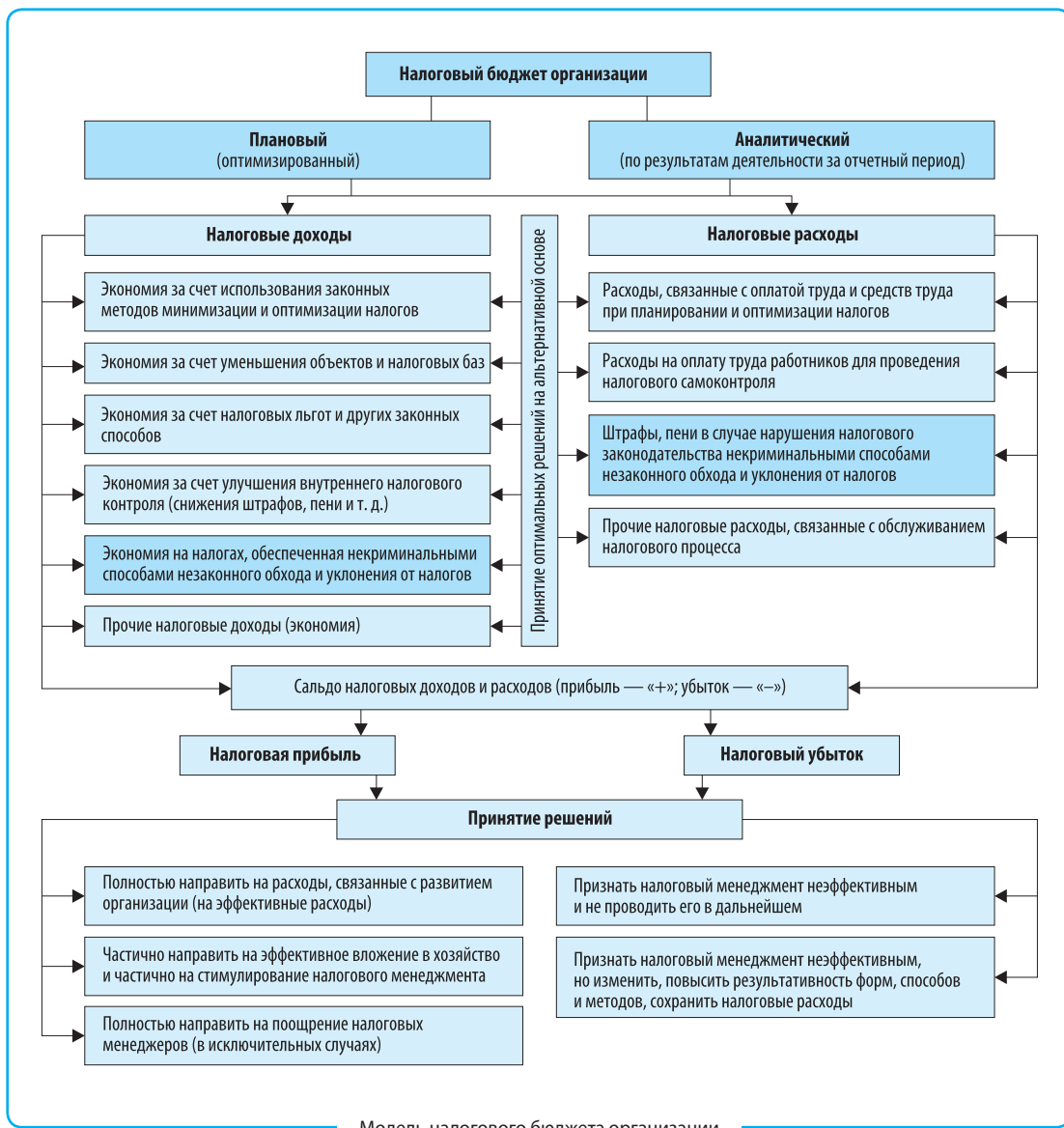
Налоговый бюджет организации представляет собой оптимизированный на альтернативной основе результирующий свод налоговых доходов (экономии на налогах) и налоговых расходов компании (затрат, связанных с организацией налогового менеджмента, налоговым планированием, оптимизацией и самоконтролем), нацеленный на получение максимально возможного объема налоговой прибыли и эффективное ее использование.

Бюджет налогов составляется для дальнейшего расчета финансовых показателей компании и определения влияния на них налогового бремени; формирования платежного календаря; оптимизации налогов.

Для крупных компаний холдингового типа целесообразно составлять налоговые бюджеты каждой структуры и общий налоговый бюджет всей консолидированной группы в целом. Решение о формировании налогового бюджета принимается с учетом специфики деятельности и размера предприятия.

Модель такого налогового бюджета, его структура и варианты возможных управленческих решений представлены на рисунке.

Формирование бюджета налогов является достаточно трудоемкой процедурой. Она требует взаимодействия нескольких служб: бухгалтерской, планово-экономической и финансовой и зависит от многих параметров (например, от учетной политики компании в области управленческого и налогового учета).



Место бюджета налогов в бюджетной модели компании

В сложных холдинговых структурах формирование бюджета налогов может производиться как по компании в целом, так и по отдельным центрам ответственности.

Полный бюджет налогов формируется в самостоятельных структурных единицах (в центрах прибыли и центрах инвестиций). Для подразделений, являющихся центрами затрат, могут быть рассчитаны следующие виды налогов: страховые, налог на имущество, транспортный налог и др. (в зависимости от специфики предприятия и конкретного подразделения). Большая же часть налогов может быть рассчитана только по компании в целом: НДС, земельный налог, налог на дивиденды и т. д.



ОБРАТИТЕ ВНИМАНИЕ



Формированием бюджета налогов должна заниматься финансово-экономическая служба (отдел бюджетного планирования, планово-экономический отдел, отдел планирования налоговых платежей), а расчетом отдельных параметров (например, налогооблагаемой базы) — соответствующие подразделения компании в зависимости от распределения ответственности за бюджетные показатели.

Когда операционные бюджеты (кроме бюджета расходов и доходов) и инвестиционный бюджет будут составлены, соответствующий отдел может заниматься планированием налогов.

После определения «затратных» налогов и налога на прибыль формируется бюджет доходов и расходов, а также определяется чистая прибыль. Затем составляется график расчетов с поставщиками и покупателями, формируется бюджет движения денежных средств и рассчитываются платежи по НДС. Информация о перечисляемых в бюджет платежах по НДС может потребовать пересмотра бюджета движения денежных средств (в связи с необходимостью дополнительного оттока денежных средств). Поэтому нельзя стопроцентно утверждать, что окончательный вариант бюджета движения денежных средств готовится до составления бюджета НДС, так как изначальный вариант еще может корректироваться. В свою очередь, первоначальный расчет НДС также может измениться. После того как бюджеты налогов составлены, формируется прогнозный баланс.

На какой срок составлять бюджет?

Бюджет налогов составляется с той же периодичностью и в те же сроки, что и основные бюджеты компании (бюджет доходов и расходов, бюджет движения денежных средств, прогнозный баланс). Как правило, в годовых или квартальных бюджетах проводится ежемесячная разбивка, а все данные по каждому месяцу показываются отдельно. Поскольку по многим налогам отчетным или налоговым периодом является месяц, то ежемесячный расчет плановых налоговых платежей будет оптимальным вариантом. Данный документ не является отчетным и предназначен для внутреннего пользования и внутрифирменного управления, поскольку несет в себе коммерческую тайну организации.

В. Ю. Халезин,
консультант по экономическим вопросам ООО «Онегин-Консалтинг»
(г. Санкт-Петербург)



комментарий
специалиста

В нашей компании корпоративный налоговый бюджет составляется по мере необходимости (раз в месяц, квартал, год, на среднесрочную перспективу) либо в зависимости от законодательно установленных налоговых периодов и анализируется налоговым менеджером.

Документ создается с учетом следующих дат:

- *годовой бюджет — до 1 декабря года, который предшествует планируемому периоду (например, на 2012 г. — до 01.12.2011);*
- *квартальный бюджет — до 10-го числа месяца, который предшествует планируемому кварталу (например, на III квартал — до 10 июня);*
- *месячный бюджет — до 10–20-х чисел месяца, который предшествует планируемому периоду (например, на июнь — до 10–20 мая).*

Как собрать информацию

Сначала следует проанализировать весь перечень налогов и сборов. Для этого необходимо определить взаимосвязь с другими бюджетами, выбрать документы, данные которых можно использовать для формирования налогового плана. На их основании рассчитывают налогооблагаемую базу по каждому из платежей. В расчет принимают только те налоги, которые организация должна платить.

Составляем бюджет налогов

Процедуру формирования бюджета налогов необходимо начать с планирования начисления налогов, налоговых платежей и налоговой задолженности.

Для расчета планируемых сумм начисления налогов используются следующие исходные данные:

- планируемые показатели для расчета налогооблагаемой базы (площадь, количество сотрудников, расходы на персонал, добавленная стоимость, налогооблагаемая прибыль и т. д.);
- налоговое законодательство (порядок уплаты налогов и сборов — ставки по налогам, сроки начисления и уплаты налогов, льготы по налогам);
- прочие данные (соглашения о реструктуризации, графики погашения реструктуризированной задолженности, графики реструктуризации, графики погашения пеней и штрафов и т. п.).



ОБРАТИТЕ ВНИМАНИЕ

Структура исчисляемых налогов зависит от нескольких факторов: специфики видов деятельности, осуществляемых организацией; выбранного режима налогообложения; наличия определенного имущества в собственности или пользовании компании (земельные участки, здания (сооружения), недра, транспортные средства, иное имущество); места осуществления деятельности и др.

Мы не будем останавливаться на упрощенной системе налогообложения, так как она предназначена для использования малыми предприятиями с небольшими оборотами (в них из-за размера зачастую отсутствует необходимость бюджетирования).

Рассмотрим общий режим налогообложения, присущий большинству организаций.

Окончательно сформированный налоговый бюджет может содержать в себе следующую информацию: сроки уплаты, суммы платежей, подлежащих перечислению в бюджет, совокупный перечень налогов к уплате. Целесообразно к форме налогового бюджета приложить справочную информацию для проверки правильности исчисления налогов.

Пример налогового бюджета приведен в таблице.


В зависимости от осуществляемых видов деятельности компания также может быть плательщиком акцизов, водного налога, налога на добычу полезных ископаемых, транспортного, земельного и прочих налогов.

Параметры для расчета данных налогов (ставки, сроки начисления и уплаты налогов, льготы) содержатся в НК РФ.



Налоговый бюджет на I квартал 2012 г., руб.

Вид налога, сбора	Справочная информация		I квартал 2012 г.			I квартал 2012 г., итого
	налоговая база	взаимосвязь с документами	январь	февраль	март	
Косвенные налоги						
НДС						
начисленный	Реализация	Бюджет продаж, бюджет доходов и расходов	423 000	253 800	169 200	846 000
к вычету	Закупка материалов, товаров	Бюджет закупок	343 800	206 280	137 520	687 600
к уплате	Реализация	Бюджет продаж	79 200	47 520	31 680	158 400
Налоги, увеличивающие расходы						
Налог на имущество	Среднегодовая стоимость имущества, которое относится к объектам налогообложения	Прогнозный баланс	×	×	×	44 800
Транспортный налог	Мощность двигателя (л. с.)	Технические паспорта автомобилей	×	×	×	0
Земельный налог	Кадастровая стоимость земельного участка	Свидетельство о праве собственности	×	×	×	15 200
В том числе с выплат работникам:						
страховые взносы на обязательное социальное страхование	Выплаты и иные вознаграждения в пользу физических лиц в рамках трудовых договоров и гражданско-правовых договоров	Бюджет расходов на оплату труда	37 831	37 831	37 831	113 493
НДФЛ	Денежная величина, определяемая как превышение полученных доходов над предоставленными вычетами	Бюджет расходов на оплату труда	18 915	18 915	18 915	56 745
Налоги из прибыли						
Налог на прибыль	Денежное выражение прибыли, подлежащей налогообложению	Сводный налоговый регистр	×	×	×	22 200

Ф. И. Крючков,
финансовый директор  **комментарий
специалиста**

В нашей компании планируются показатели по всем налогам. В рамках составления бюджета по предприятию мы рассчитываем и отдельный бюджет по налогам, который включает НДС, налог на прибыль, страховые взносы, НДФЛ, налог на имущество и другие налоги, уплачиваемые нашей компанией. В связи с существенностью планируемых сумм составление отдельного бюджета по налогам необходимо для корректного расчета плановой себестоимости, конечного финансового результата и определения входящих и исходящих денежных потоков. На предприятии за расчет этих данных отвечают специалисты налогового отдела (для целей персонификации ответственности по данному расчету).



Все налоги, кроме косвенных, подлежат включению в бюджет доходов и расходов в качестве расхода.

Первичный расчет планируемых к уплате налогов помогает выявить необходимость проведения комплекса мероприятий, направленных на оптимизацию налоговой нагрузки. Перечень таких мероприятий может включать:

- анализ текущей деятельности, изменение видов заключаемых сделок;
- оценку используемых элементов учетной политики, анализ применения возможных альтернативных вариантов;
- мониторинг законодательства, использование максимума легальных способов снижения налоговой нагрузки;
- оптимизацию денежных потоков.

При этом не стоит забывать, что основной целью деятельности организации является не минимизация налоговых отчислений, а максимизация прибыли. И мероприятия, направленные на оптимизацию налоговой нагрузки, должны следовать этой же цели. После проведения оптимизационных мероприятий необходимо пересчитать налоговую базу, суммы налогов, а также сформировать бюджет налогов.

Расчет начисляемых налогов в общем виде осуществляется по формуле:

$$H_n = (HБ_p - HБ_n) \times C_n - Л_n,$$

где H_n — начисленный налог;

$HБ_p$ — налогооблагаемая база рассчитанная;

$HБ_n$ — налогооблагаемая база, не облагаемая налогом;

C_n — ставка налога;

$Л_n$ — льготы по налогу.

После определения начислений по налогам нужно рассчитать налоговые выплаты для составления графиков расчетов с бюджетом и формирования бюджета движения денежных средств организация.

Налоговые платежи определяются по следующей формуле:

$$B_n = H_n - A_y + B_p + A_г,$$

где B_n — выплаты по налогам;

H_n — налоги начисленные;

A_y — авансы по налогам, ранее уплаченные;

B_p — выплаты в соответствии с графиками погашения реструктуризированной задолженности, пеней и штрафов;

$A_г$ — авансы по налогам в счет будущих периодов.

Бюджетирование налоговой задолженности осуществляется для составления прогнозного баланса движения денежных средств. При этом **задолженность по налогам** определяется по следующей формуле:

$$З_k = З_n + H_n - З_p - B_n,$$



где Z_k — задолженность по налогам на конец периода;
 Z_n — задолженность по налогам на начало периода;
 Z_p — реструктуризированная задолженность.

Полученные в результате расчетов параметры бюджетирования налоговых обязательств имеют не только самостоятельное значение. Они используются и для планирования налоговых доходов (экономии на налогах) организации в составе ее налогового бюджета.

Контроль исполнения бюджета налогов

Контроль исполнения бюджета налогов проводят по истечении планового периода. Отклонения по бюджету налогов напрямую зависят от отклонений в налогооблагаемой базе, то есть в соответствующих статьях операционных, инвестиционных и финансовых бюджетов.

Финансово-экономическая служба (далее — ФЭС), составляющая бюджет налогов, должна нести ответственность только за правильность расчета сумм налогов, планируемых на основе информации о налогооблагаемой базе, предоставляемой другими подразделениями.

Поскольку финансово-экономическая служба не может контролировать показатели, на основе которых определяются бюджетные суммы налогов, она не может отвечать за неисполнение бюджета налогов, вызванное отклонениями данных показателей.

При наличии отклонений от бюджета налогов целесообразно выявлять их причины: рост или снижение доходов и расходов по сравнению с прогнозами, незапланированное приобретение нового имущества, изменение налогового законодательства и др.

ЭТО ВАЖНО



Необходимо помнить, что увеличение налоговых платежей по сравнению с запланированными не подразумевает, что финансовое положение компании ухудшилось и необходимо наказывать виновных.

Сотрудник отдела ФЭС должен проанализировать причины увеличения сумм того или иного налога и представить полный анализ руководству, которое примет решение для выхода из сложившейся ситуации. Тем не менее увеличение расходов по налогам может быть вполне обоснованным. Например, бюджет, составленный в конце предыдущего года, в течение года может корректироваться, если происходит резкое изменение в работе компании в целом и требуются дополнительные расходы на новый проект.

Превышение фактической величины налога на прибыль над плановой может свидетельствовать о росте прибыли и повышении благосостояния компании. Для того чтобы выявить причину отклонения налога на прибыль, анализируется весь бюджет доходов и расходов, а также все отклонения по ним. Как правило, выявляется объективная причина таких отклонений.

В заключение отметим, что составление бюджета налогов на конкретном предприятии должно проводиться с учетом его возможностей и объективной потребности в соответствующей информации. В противном случае затраты на составление бюджета налогов будут превышать получаемые от него выгоды.



С. Ю. Чеснокова,

начальник планово-экономического отдела издательского центра IPR Media

Классификация рисков в системе бюджетирования

Бюджетирование на предприятии можно рассматривать с различных точек зрения, в том числе и с точки зрения управленческой технологии. При этом необходимо отметить, что одной из основных целей бюджетирования является повышение эффективности управления предприятием посредством применения целевой ориентации и координации фактов финансово-хозяйственной деятельности предприятия, а также идентификации и управления риском.

На первоначальном этапе классификация рисков может быть выполнена специалистами планово-экономического и (или) финансового отделов. Далее сформированный идентификационный перечень может передаваться с целью оценки и дополнений поэтапно по всем направлениям производственной деятельности.

Риски этапа «Сбор и обработка информации». Неэффективно построенная система бизнеса может повлечь за собой формирование отрицательных факторов, влияющих на снижение эффективности.

Недостаток информации, ее некорректность провоцируют возникновение рисков промежуточного управления, выражающихся в ошибках при выполнении задач менеджерами среднего звена, реализуемых в процессе подготовки бюджетного процесса и его реализации.

Дополнительно следует отметить **риск лица, принимающего решения**. В данном случае неблагоприятное влияние риска выражается в ошибках отдельного должностного лица, который принимает решение по поставленной задаче.

Риски этапа «Процесс планирования». Риск методологии возникает в процессе определения методологических основ планирования и порядка их применения в соответствии с изменяющимися условиями.



В свою очередь, риски методологии следует идентифицировать с точки зрения расходов, продаж и прибыли.

При постановке системы бюджетирования особо следует выделить ошибки, возникающие в процессе классификации расходов. Ошибки в определении размера чистой прибыли в процессе бюджетирования могут повлиять не только на результат финансово-производственной деятельности, но и снизить заинтересованность работников в конечном результате.

Также на указанном этапе существует высокая вероятность риска, связанного с некорректным выделением в процессе постановки системы бюджетирования центров ответственности, учета, и нерационального распределения обязанностей и ответственности.

Риски этапа «Исполнение бюджетных показателей». После формирования планируемых показателей и доведения установленных лимитов до ответственных за исполнение по направлениям производственной деятельности лиц наступает фаза их реализации.

Элемент риска возникает при некорректном установлении функциональных обязанностей по выполнению бюджетных показателей. При этом в качестве фактора, отрицательно влияющего на выполнение указанной задачи, может выступать отсутствие должностных обязанностей у сотрудников, положений о структурных подразделениях предприятия и, как следствие, неверное определение задач бюджетирования для каждого отдельно взятого объекта. Наряду с обозначенной выше проблемой может возникнуть и проблема дублирования (задвоения) функциональных обязанностей или показателей.

Этот риск можно идентифицировать как риск персонала.

На данном этапе также вероятно проявление риска управления, характеризующегося ошибками, связанными с управленческой политикой предприятия, качеством внутренних нормативных и регулятивных актов хозяйствующего субъекта.

Риски этапа «Анализ и контроль показателей бюджетного планирования». На этапе анализа и контроля по исполнению показателей системы бюджетирования наиболее отрицательное воздействие на систему бюджетирования оказывает отсутствие разработанных аналитических методик.

Следует отметить, что на этапе формирования бюджетного регламента нужно наиболее тщательно прописать процедуру и сущность аналитического учета по указанным показателям. Должны быть разработаны формы и методы аналитики, описан алгоритм анализа, сформированы базовые данные с указанием измерителей и элементами анализа.

Риски, вызванные отсутствием методики анализа бюджетных показателей, могут проявляться в некорректном план-фактном анализе, несоответствии учетных измерителей на этапе планирования бюджета и на этапе исполнения, значительных искажениях в части накопления данных, их отражении в учетных формах.

Отсутствие ответственности за формирование, исполнение и контроль бюджета в рамках должностных полномочий специалистов и руководителей влечет за собой отсутствие заинтересованности персонала в достижении поставленных задач, халатное отношение к должностным обязанностям и, как следствие, риск невыполнения бюджетных показателей.

Полноценная система бюджетирования на предприятии должна состоять из совокупности мероприятий: формирования и утверждения бюджетов, анализа исполнения, этапов контроля. Отсутствие на предприятии хотя бы одного из перечисленных мероприятий ставит под сомнение эффективность всей системы бюджетирования.



И значительным риском в данном случае чаще всего является отсутствие системы контроля по исполнению бюджетных показателей. Это, в свою очередь, влечет за собой и отсутствие контроля за процессом заключения договоров на покупку товарно-материальных ценностей.

Возникновение риска в связи с отсутствием размера нормативных (регулируемых) отклонений факта от плана также может оказать отрицательное влияние на результат показателей системы бюджетного планирования.

Еще одна проблема заключается в отсутствии нормативов на предприятиях. Существовавшие в период советской экономики нормативы в связи с изменением экономической ситуации в стране, развитием новых тенденций в регулировании деятельности производства, появлением нового технологического оборудования стали просто не актуальны. И если на предприятиях с поточным типом производства нормирование осуществляется по переделам, заказам и т. д., то на сравнительно более мелких предприятиях задачи нормативного метода учета затрат вообще не применяются.

Наличие нормативов на предприятии предполагает своевременное предупреждение нерационального расходования материальных, трудовых, финансовых ресурсов предприятия. При этом нормы производственных затрат отражают технический и организационный уровень развития предприятия и в конечном итоге влияют на его экономическую культуру и финансовый результат деятельности.

Достаточно часто возникает ситуация, когда нормативы расходов на единицу продукции не пересматриваются в течение длительного периода времени. Несмотря на то что процесс пересмотра нормативов — трудоемкое мероприятие, наличие рационально обоснованных норм позволяет контролировать процесс исполнения бюджетных показателей на этапе отдельно взятого производственного процесса, служит базой для проектного бюджетирования.

С целью снижения рисков на этапе контроля и анализа показателей необходимо разрабатывать систему норм, которая позволит минимизировать неблагоприятное воздействие ситуации неопределенности не только на указанном этапе, но и на всех этапах в целом.

Риски этапа «Корректировка бюджетных показателей». При проведении процедуры корректировки бюджетных показателей наиболее вероятно воздействие рисков, возникающих в процессе этапа анализа и контроля. То есть нарушения, допущенные на предыдущем этапе, могут существенно повлиять на процесс корректировок.

Риски системы контроля, управления, персонала могут повлечь за собой риски топ-менеджмента, на представителей которого чаще всего возлагается ответственность за рациональность принятых решений.

Результат классификации рисков, возникающих в процессе системы бюджетирования, можно представить в структурированном варианте (см. таблицу).

Предложенные этапы, на которых происходит классификация и идентификация, виды рисков и их анализ в системе бюджетирования дополняются частными классификациями, исходя из экономической, финансовой, производственной целесообразности и специфики деятельности хозяйствующего субъекта.

К сожалению, в настоящее время отсутствует общепринятая система классификации рисков в системе бюджетирования, поэтому приведенное в данной статье структурированное описание типов и источников риска позволяет разработать систему управления рисками экономического субъекта в процессе формирования, исполнения и анализа бюджетных показателей.



Классификация рисков в системе бюджетирования

Классификационный признак	Вид риска	Характеристика риска
Тип объекта	Риски распределения прибыли	Риски, связанные с политикой формирования финансового результата и распределения прибыли
	Риски персонала	Риски, связанные с квалификационным уровнем, профессиональными умениями, соответствием и целесообразностью распределения должностных обязанностей
	Риски управления	Риски, связанные с управленческой политикой предприятия, качеством внутренних нормативных и регулятивных актов хозяйствующего субъекта
	Риски методологии	Риски, возникающие в процессе классификации и методологии учета, формирования расходных статей бюджета, методики формирования финансового результата (прибыли), прогнозирования объема продаж
	Риски системы контроля	Отсутствие системы контроля, размера нормативных затрат, недостаточно разработанная методика анализа исполнения бюджета оказывают существенное влияние на возникновение риска и его величину
	Риски центров учета	Риски, связанные с некорректным выделением в процессе постановки системы бюджетирования, нерациональным распределением функциональных обязанностей и ответственности
	Риски производства	Риски, связанные с реализацией производственной программы, наличием производственных мощностей, особенностями производства, усилением конкуренции, снижением объемов производства
Сфера возникновения	Внутренние риски	Риски, возникающие в процессе воздействия факторов внутренней среды, то есть самого хозяйствующего субъекта
	Внешние риски	Риски, возникающие вследствие воздействия факторов внешней среды
Факторы возникновения	Политические риски	Риски, связанные с деятельностью государственного регулирования в области налогообложения, изменениями в кредитной, бюджетной, валютной системе
	Экономические риски	Риски, возникающие вследствие изменения экономической ситуации (колебания цен, валютного курса)
	Технические риски	Риски, возникающие в процессе нарушения технологии производства; в результате ошибок в изменении технологии
	Информационные риски	Риски, вызванные отсутствием или недостаточным объемом информации, необходимой для принятия управленческого решения
	Юридические риски	Риски, связанные с изменением законодательной базы, нарушениями, допущенными при проведении договорной работы
Тип субъекта	Риски топ-менеджмента	Риски, возникающие в процессе управления и реализации бюджетной и производственной политики руководящим составом
	Риски промежуточного управления	Риски, возникающие при выполнении производственных задач менеджерами среднего звена, руководителями по направлениям деятельности
	Риски лица, принимающего решение	Риски лица, принимающего решение по возникающей проблеме или задаче в течение определенного промежутка времени
Степень предсказуемости	Прогнозируемые	Риски, которые можно с большей долей вероятности предсказать (предвидеть)
	Труднопрогнозируемые	Риски, по которым невозможно предсказать момент их проявления (возможна только приблизительная оценка)
	Непрогнозируемые	Риски, о которых отсутствует какая-либо информация, вследствие чего невозможно оценить их размер и последствия
Величина воздействия	Допустимый риск	При данном виде риска деятельность предприятия сохраняет свою экономическую целесообразность, то есть потери имеют место, но они не превышают размер ожидаемой прибыли
	Критический риск	Риск, приводящий к значительным потерям
	Катастрофический риск	Риск, при котором возникает неплатежеспособность предприятия, а потери превышают стоимость имущества предприятия
Измеримость экономических результатов	Отрицательный риск	При данном виде риска возникает потеря части ресурсов, доходов или появляются дополнительные (непредусмотренные) расходы
	Положительный риск	Риск, при котором наблюдаются сокращение величины расходов, увеличение прибыли
	Нулевой риск	Риск, при котором влияние на финансово-производственные результаты отсутствует
Калькулируемость	Калькулируемые риски	Риски могут быть выражены в виде численных значений, анализируемых с помощью статистических методов и математических моделей
	Некалькулируемые риски	Риски, которые выражаются в виде описания или оценочного суждения об объекте
Интенсивность проявления	Динамические риски	Риски, изменяющиеся с течением времени
	Статистические риски	Риски, не зависящие от времени



Гавриил Буханкин,
экономист и ведущий рубрики
«Секрет фирмы»

Практика российских компаний



История формирования системы бюджетирования ОАО «Завод радиоаппаратуры» началась с возрождения предприятия в 1998 г. Так сложилось, что данное предприятие, ранее занимавшееся производством продукции сухоуго военного назначения, к середине 90-х годов осталось без заказов и с огромными долгами. Задолженность только в бюджеты и внебюджетные фонды в 1998 г. в несколько раз превышала годовой объем продаж.

Новая команда менеджеров намеревалась сделать предприятие рентабельным. Тогда и было решено создать систему бюджетирования. Около года потребовалось для того, чтобы в коллективе предприятия бюджетная политика из способа финансирования заводских проблем стала одним из главных инструментов их решения.

В открытом акционерном обществе «Научно-производственное предприятие “Электронно-гидравлическая автоматика”» основной причиной, побудившей заняться разработкой системы бюджетирования, стала острая необходимость создания инструментария для планирования, управления и контроля эффективности финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

Эффективно следовать утвержденным приоритетным направлениям можно лишь при условии их объективной оценки и с учетом рыночной ситуации, финансового состояния общества и других факторов, оказывающих влияние на финансово-хозяйственную деятельность. Такую оценку целесообразно проводить ежегодно в форме утверждения советом директоров финансово-хозяйственного плана (бюджета) — документа общества, в котором должны быть представлены планируемые на год расходы по каждому из направлений деятельности общества, а также средства на покрытие этих



расходов. В рамках данного документа, в частности, должны найти отражение план производства, план маркетинговой деятельности и бизнес-план инвестиционных проектов, осуществляемых акционерным обществом. Степень детализации финансово-хозяйственного плана должна быть достаточной, чтобы исполнительные органы общества могли проявлять собственную инициативу при осуществлении руководства текущей деятельностью предприятия.

В закрытом акционерном обществе «Каскад-Мебель» система бюджетирования де-факто была создана еще в советские времена. Составление годового техпромфинплана с ежемесячным анализом исполнения по подразделениям тогда было обязательным. Управленческий учет отсутствовал. Отдельно хранились данные об остатках материалов и продукции, дебиторской и кредиторской задолженности, о движении денежных средств, необходимых для расчетов экономических показателей оборачиваемости товарных остатков и дебиторской задолженности за отгруженную продукцию. Не был налажен автоматизированный бухгалтерский учет, документы обрабатывались вручную (кроме участка реализации), не анализировалась производственно-хозяйственная деятельность предприятия.

В 1999 г. на предприятии впервые заговорили о бюджетировании. Тогда же были проведены теоретические исследования, началось изучение специальной литературы, обсуждение новых разработок, а также были сделаны первые практические шаги в применении методики бюджетов движения денежных средств (БДДС).

Можно выделить внешние и внутренние причины, побудившие ЗАО «Каскад-Мебель» серьезно заняться совершенствованием системы бюджетирования.

Среди внешних — адаптация к условиям рыночной экономики, необходимость взаимодействия с внешними пользователями (потребность в получении кредитов и др.). К внутренним причинам следует отнести необходимость обеспечения устойчивой производственной деятельности, сокращения непроизводительных расходов, потребность в большей гибкости управления и контроле себестоимости продукции, в более

точном плановом расчете размера прибыли, а также необходимость предоставления самостоятельности подразделениям в принятии управленческих решений, а в конечном итоге — желание обеспечить строгую экономию финансовых ресурсов предприятия.

В Международном Московском Банке процесс бюджетирования существовал всегда. Банком было решено автоматизировать финансовое планирование с помощью продукта *Hyperion Planning* компании *Hyperion Solutions*.

Новый инструментарий потребовал оптимизации и совершенствования имеющихся бизнес-процессов, в ходе которых производилось бюджетирование.

Стоило ли банку прилагать эти усилия и совершенствовать процесс бюджетирования? Да, поскольку грамотно построенный процесс позволяет повысить качество планирования и облегчить процедуру контроля. Автоматизация финансового планирования помогла избежать дублирования и риска потери данных, обеспечила согласование всех показателей в единой информационной среде, сделала этот процесс прозрачным.

Корпорации «Илим Палп Энтерпрайз», которая входит в десятку мировых компаний по уровню производства товарной целлюлозы, заготовке леса и по объему собственных запасов, система бюджетирования помогает стандартизировать отчетность. В состав корпорации входят компании, осуществляющие различную деятельность (производственную, финансовую, сервисную). Структура планирования и форматов отчетности этих компаний различна, однако автоматизация финансового планирования требует унификации отчетности. «Достигая унификации, мы добиваемся прозрачности», — говорит Сергей Садовский, ведущий специалист отдела формирования сводных документов корпорации «Илим Палп Энтерпрайз». По его словам, гибкий ИТ-инструментарий бюджетирования значительно облегчает реструктуризацию: внедряемая система изменяется в соответствии с новой концепцией финансового планирования, которая выстраивается в корпорации. ■



А. И. Кучеренко,

доц. РЭА им. Г. В. Плеханова, канд. экон. наук

Бюджет как средство контроля и оценки деятельности предприятия



Использование бюджетов в качестве средств контроля возможно при сравнении бюджетных (прогнозных) показателей с фактическими (отчетными). Для этого необходимо составлять отчеты о деятельности предприятия и сопоставлять их с бюджетами. Особый интерес с точки зрения поиска причин фактических отклонений от запланированных представляет анализ прибыли организации.



Можно выделить несколько уровней пофакторного анализа прибыли. Каждый последующий уровень конкретизирует результаты, полученные на предыдущих уровнях.

На первом уровне анализа фактически достигнутые результаты сравниваются с данными статического бюджета, рассчитанного только на один уровень реализации продукции.

Рассмотрим пример анализа отклонений фактических результатов от бюджетных. Для этого будем использовать данные условного предприятия (табл. 1).

Таблица 1. Сравнение фактических показателей с данными статического бюджета предприятия

Показатель	Сводный (статический) бюджет	Фактические данные	Отклонение от сводного бюджета	Благоприятное (Б), неблагоприятное (Н)
Объем реализации, шт.	13 000	10 000	3000	Н
Выручка от реализации, руб.	1 300 000	1 000 000	300 000	Н
Переменные затраты, руб.				
Прямые затраты материалов, руб.	260 000	150 000	110 000	Б
Заработная плата основных рабочих, руб.	160 000	110 000	50 000	Б
Заработная плата вспомогательных рабочих, руб.	70 000	50 000	20 000	Б
Стоимость простоев, руб.	3000	2700	300	Б
Затраты на уборку рабочего места, руб.	2500	2100	400	Б
Другие косвенные затраты труда, руб.	700	500	200	Б
Другие затраты материалов, руб.	150 000	100 000	50 000	Б
Всего переменных производственных затрат, руб.	646 200	415 300	230 900	Б
Транспортные расходы, руб.	35 000	28 000	7000	Б
Переменные коммерческие затраты, руб.	20 000	23 000	3000	Н
Всего переменных затрат, руб.	701 200	466 300	234 900	Б
Маржинальный доход, руб.	598 800	533 700	65 100	Н
Постоянные затраты, руб.				
Заработная плата мастеров, руб.	70 000	75 000	5000	Н
Аренда помещений, руб.	25 000	25 000	—	—
Амортизация, руб.	20 000	20 000	—	—
Другие постоянные производственные затраты, руб.	10 000	10 000	—	—
Итого постоянных производственных затрат, руб.	125 000	130 000	5000	Н
Постоянные административные затраты, руб.	21 000	21 000	—	—
Всего постоянных затрат, руб.	146 000	151 000	5000	Н
Финансовый результат основной деятельности, руб.	452 800	382 700	70 100	Н

По данным табл. 1 в результате сравнения фактических данных с данными статического бюджета выявлено неблагоприятное отклонение прибыли в размере 70 100 руб. На данное неблагоприятное отклонение повлияло снижение объема реализации на 23 %.

Вместе с объемом производства снижались и издержки, о чем свидетельствует уменьшение фактических переменных затрат по сравнению с бюджетными на 36 %. Возникает вопрос о соответствии уменьшения затрат сокращению объемов производства. При сокращении переменных затрат маржинальный доход тоже сократился на 11 %. Значит, темпы уменьшения затрат опережали темпы снижения объемов реализации.

Более детальное исследование деятельности предприятия и выявление факторов, влияющих на изменение прибыли, возможно на следующем уровне анализа. На втором уровне пофакторного анализа прибыли следует использовать данные гибкого бюджета, который предусматривает несколько вариантов объемов реализации. Таким образом, гибкий бюджет может предусмотреть изменение затрат в зависимости

от изменения уровня реализации. Гибкий бюджет представляет собой динамическую базу для сравнения фактических результатов с запланированными.

В основе разработки гибкого бюджета лежит разделение затрат на постоянные и переменные. Если в статическом бюджете затраты планируются, то в гибком они рассчитываются. Лучше всего составлять гибкий бюджет после анализа влияния изменений объема реализации на каждый вид затрат.

Отклонение прибыли в зависимости от объема реализации зависит в первую очередь от эффективной работы маркетингового и сбытового отделов предприятия.

Для составления гибкого бюджета необходимо определить норму переменных затрат на единицу продукции, на основе которой и будет определяться общая сумма переменных затрат для разных объемов реализации продукции.

По данным сводного бюджета (см. табл. 1) в расчете на объем реализации 13 000 единиц запланировано 260 000 руб. прямых материальных затрат. Из этого следует, что удельные прямые затраты материалов составляют 20 руб. ($260\,000 / 13\,000$).

Фактически достигнутый объем реализации продукции составил 10 000 единиц. Умножая его на удельные бюджетные прямые затраты материалов, получим 200 000 руб. ($20 \times 10\,000$).

Такая корректировка осуществляется по всем переменным затратам. Следует иметь в виду, что на каждом предприятии устанавливаются свои нормы расхода производственных ресурсов с учетом его особенностей.

Постоянные затраты менее чувствительны к изменениям объемов производства, поэтому их сумма остается неизменной как для статического, так и для гибкого бюджетов. Подобным образом постоянные затраты корректируются на фактически достигнутый объем реализации и полученную выручку. К примеру, сводным бюджетом, рассчитанным на 13 000 штук изделий, определен объем реализации 1 300 000 руб. Значит, цена реализации одного изделия предполагается на уровне 100 руб. ($1\,300\,000 / 13\,000$).

Фактически реализовано 10 000 единиц продукции. Значит, выручка от реализации по гибкому бюджету (табл. 2) составит 1 000 000 руб. ($100 \times 10\,000$).

Финансовым результатом деятельности предприятия явилась прибыль, которая определяется как разница между выручкой от реализации и полной себестоимостью реализованной продукции. Отклонение фактической величины прибыли от запланированной может быть вызвано такими разнонаправленными факторами, как недополучение доходов и завышение расходов.

Задачей второго уровня пофакторного анализа прибыли является выявление степени влияния на прибыль следующих факторов:

- доходного — изменение фактического объема реализации по сравнению с запланированным;



Таблица 2. Сравнение фактических показателей с данными гибкого бюджета предприятия

Показатель	Сводный (статический) бюджет	Удельные показатели	Гибкий бюджет на фактический объем реализации	Факт
Объем реализации, шт.	13 000	—	10 000	10 000
Выручка от реализации, руб.	1 300 000	100	1 000 000	1 000 000
Переменные затраты, руб.				
Прямые затраты материалов, руб.	260 000	20	200 000	150 000
Заработная плата основных рабочих, руб.	160 000	12,307	123 070	110 000
Заработная плата вспомогательных рабочих, руб.	70 000	5,38	53 800	50 000
Стоимость простоев, руб.	3000	0,23	2300	2700
Затраты на уборку рабочего места, руб.	2500	0,2	2000	2100
Другие косвенные затраты труда, руб.	700	0,053	530	500
Другие затраты материалов, руб.	150 000	11,538	115 380	100 000
Итого переменных производственных затрат, руб.	646 200	49,708	497 080	415 300
Транспортные расходы, руб.	35 000	2,69	26 900	28 000
Переменные коммерческие затраты, руб.	20 000	1,538	15 380	23 000
Всего переменных затрат, руб.	701 200	53,938	539 380	466 300
Маржинальный доход, руб.	598 800	46,062	460 620	533 700
Постоянные затраты, руб.				
Заработная плата мастеров, руб.	70 000	—	70 000	75 000
Аренда помещений, руб.	25 000	—	25 000	25 000
Амортизация, руб.	20 000	—	20 000	20 000
Другие постоянные производственные затраты, руб.	10 000	—	10 000	10 000
Итого постоянных производственных затрат, руб.	125 000	—	125 000	130 000
Постоянные административные затраты, руб.	21 000	—	21 000	21 000
Всего постоянных затрат, руб.	146 000	—	146 000	151 000
Финансовый результат основной деятельности, руб.	452 800	—	314 620	382 700

● затратного — изменение фактической суммы затрат по сравнению с запланированной.

Чтобы определить, насколько влияет изменение объема реализации на прибыль, следует сравнить показатели статического и гибкого бюджетов (см. табл. 2). Гибкий бюджет включает доходы и затраты, скорректированные с учетом фактического объема реализации, а статический — рассчитанные на запланированный объем реализации. В обоих бюджетах используется одинаковый размер затрат на единицу реализованной продукции. Следовательно, различия между статическим и гибким бюджетами заключаются только в объемах реализации продукции.

Отклонение прибыли в зависимости от объема реализации зависит в первую очередь от эффективной работы маркетингового и сбытового отделов предприятия. В нашем условном примере проблемы с реализацией готовой продукции вызвали уменьшение прибыли по сравнению с плановой величиной на 138 180 руб. (314 620 – 452 800).

Формула расчета отклонения фактической прибыли от бюджетной в зависимости от объема продаж имеет следующий вид:

$$\begin{aligned} & \text{Отклонение прибыли в зависимости от изменения объема реализации} = \\ & = \text{Количество реализованной продукции по гибкому бюджету} - \\ & - \text{Количество реализованной продукции по статическому бюджету} \times \\ & \times \text{Плановая величина удельного маржинального дохода.} \end{aligned}$$

Согласно нашим данным отклонение прибыли составит 138 180 руб. ((10 000 шт. – 13 000 шт.) × 46,062).

Значит, 138 180 руб. прибыли недополучено предприятием, так как фактический объем реализации оказался ниже запланированного на 3000 шт.

Чтобы определить степень влияния изменения суммы затрат на величину прибыли, следует сравнивать фактические данные с показателями гибкого бюджета. Эти показатели рассчитаны на одинаковый объем реализации (в нашем примере 10 000 шт.). Значит, объем реализации не будет оказывать влияния на изменение прибыли.

Фактический финансовый результат — прибыль в размере 382 700 руб. По данным гибкого бюджета, эта прибыль должна составлять 314 620 руб. Отклонение первого показателя от второго составляет 68 080 руб. (табл. 3).

Таблица 3. Пофакторный анализ отклонений фактического размера прибыли от бюджетного

Показатель	Сводный (статический) бюджет	Гибкий бюджет на фактический объем реализации	Факт	Отклонение гибкого бюджета от сводного (статического)	Отклонение фактических затрат от гибкого бюджета
Объем реализации, шт.	13 000	10 000	10 000	3000 (Н)	—
Выручка от реализации, руб.	1 300 000	1 000 000	1 000 000	300 000 (Н)	—
Всего переменных затрат, руб.	701 200	539 380	466 300	161 820 (Б)	73 080 (Б)
Маржинальный доход, руб.	598 800	460 620	533 700	138 180 (Н)	73 080 (Б)
Всего постоянных затрат, руб.	146 000	146 000	151 000	—	5000 (Н)
Финансовый результат основной деятельности, руб.	452 800	314 620	382 700	138 180 (Н)	68 080 (Б)

Таким образом, благоприятное отклонение фактической прибыли от ее значения по гибкому бюджету (68 080 руб.) и неблагоприятное отклонение от ее значения по сводному (статическому) бюджету (138 180 руб.) в сумме дают неблагоприятное отклонение фактической прибыли от данных статического бюджета (70 100 руб.). При этом отклонение в 138 180 руб. вызвано исключительно различиями в объемах реализации.

Анализ отклонений от гибкого бюджета может быть углублен и детализирован с целью выявления проблем в отдельных подразделениях предприятия.

Следует избегать упрощенного подхода к анализу отклонений. Например, все благоприятные отклонения связаны с успешной деятельностью предприятия, а неблагоприятные — с недостатками в его работе. Сам факт отклонения требует серьезного анализа его причин. Отклонение суммы прибыли, вызванное влиянием изменения объема



реализации, свидетельствует об эффективности деятельности предприятия, а отклонение, вызванное изменением суммы затрат, свидетельствует о его производительности.

Если сравнить плановый объем реализации (13 000 шт.) с фактическим (10 000 шт.), то можно сделать вывод о неэффективной деятельности предприятия, что приводит к недополучению прибыли в размере 138 180 руб.

Производительность в нашем случае можно оценить путем сравнения фактических и планируемых затрат. Общая сумма фактических затрат составила 617 300 руб. (466 300 + 151 000), сумма планируемых затрат на фактический объем реализации составила 685 380 руб. (539 380 + 146 000). Так как фактические затраты оказались меньше планируемых на 68 080 руб., можно сделать вывод о производительной деятельности анализируемого предприятия.

Для более глубокого анализа влияния затратного фактора на прибыль следует перейти на третий и четвертый уровни. Это объясняется тем, что общая сумма расходов любого вида ресурса в стоимостной оценке складывается под влиянием двух составляющих:

- цены единицы данного ресурса (экстенсивный фактор);
- нормы расхода ресурса в натуральном выражении на единицу продукции (интенсивный фактор).

Фактические цены и нормы расхода могут отличаться от бюджетных и по-своему влиять на отклонение фактической прибыли от бюджетной.

На третьем уровне анализа рассчитываются отклонения по цене ресурсов. Результаты расчетов позволяют сделать вывод о влиянии на прибыль отклонения фактической цены ресурсов от бюджетной. Отклонение по цене определяется как разница между фактической и бюджетной ценами ресурсов, умноженная на фактический объем реализованной продукции.

Отклонения по цене в меньшей степени, чем отклонения по производительности, зависят от деятельности предприятия, так как цены в условиях рынка формируются под влиянием спроса и предложения.

Например, отклонения по цене могут возникать как при приобретении материалов (фактические цены закупки могут отличаться от бюджетных), так и при начислении заработной платы (ставка оплаты отлична от нормативной).

Для такого углубленного анализа прибыли на предприятии следует иметь разработанную нормативную базу на единицу продукции:

- нормативные цены;
- нормы затрат материалов (в натуральных и стоимостных показателях);
- нормы затрат рабочего времени (в часах и денежном выражении);
- нормы накладных расходов (в процентах, приходящихся на единицу продукции).

Предположим, что в нашем примере на предприятии разработаны следующие нормы затрат:

1. Нормы затрат материалов на единицу продукции:

- необходимо для производства — 3,8 кг;
- поправка на брак — 0,2 кг;
- всего — 4,0 кг.

Для составления гибкого бюджета необходимо определить норму переменных затрат на единицу продукции, на основе которой и будет определяться общая сумма переменных затрат для разных объемов реализации продукции.

2. Нормативная цена 1 кг материалов:

- отпускная цена — 4 руб.;
- транспортные расходы — 1 руб.;
- всего — 5,0 руб.

3. Норма затрат рабочего времени на изготовление единицы продукции (нормативная трудоемкость единицы продукции):

- производительные затраты — 0,35 ч;
- непроизводительные затраты — 0,05 ч;
- всего — 0,4 ч.

4. Нормативная ставка оплаты труда в денежном выражении:

- почасовая ставка — 22 руб./ч;
- налоги — 5,72 руб./ч;
- премии — 3,047 руб./ч;
- всего — 30,767 руб./ч.

На основе вышеприведенных данных можно осуществить факторный анализ третьего уровня.

Чтобы оценить влияние отклонения цен при приобретении материалов и использовании трудовых ресурсов на фактическую прибыль предприятия, следует определить разницу между нормативной ценой приобретения ресурсов и фактическими затратами на них и умножить эту разницу на общее количество приобретенных ресурсов. Формула для данного расчета имеет следующий вид:

$$\text{Отклонение по цене приобретаемых ресурсов} = \text{Разница между нормативной и фактической ценами приобретения ресурсов} \times \text{Фактический объем использованных ресурсов.}$$

Если фактически было потреблено 35 000 кг материала и закуплен он был по цене 4,286 руб. за кг, то отклонение прибыли за счет этого составит ~ 25 000 руб. $((5 - 4,286) \times 35\,000)$ — благоприятное отклонение.

При фактических трудозатратах 3815 ч и ставке оплаты труда 25,849 руб./ч отклонение для трудовых ресурсов составит 18 762 руб. $((30,767 - 25,849) \times 3815)$ — благоприятное отклонение.

На четвертом уровне анализа следует выяснить влияние на прибыль отклонения фактического расхода ресурсов от нормативного. Это отклонение позволяет оценить степень эффективности использования ресурсов предприятия. Данные отклонения определяются путем умножения разницы между нормативным и фактическим потреблением ресурсов на нормативную цену ресурсов. Формула для расчета имеет следующий вид:

$$\begin{aligned} \text{Отклонения по производительности} = \\ = (\text{Нормативный объем использованных ресурсов} - \\ - \text{Фактический объем использованных ресурсов}) \times \\ \times \text{Нормативная цена на ресурсы.} \end{aligned}$$

Если бюджетом предусматривалось потребить 40 000 кг $(4 \times 10\,000)$ материала, то получим отклонение в 25 000 руб. $((40\,000 - 35\,000) \times 5)$ — благоприятное отклонение.



При бюджетном фонде рабочего времени 4000 ч ($0,4 \times 10\,000$) отклонение для трудовых ресурсов составит 5692 руб. $((4000 - 3815) \times 30,767)$ — неблагоприятное отклонение.

Следует отметить, что сами по себе отклонения не указывают на причины невыполнения плановых заданий. Тем не менее анализ всего набора отклонений может помочь при выявлении причин невыполнения бюджета. В нашем примере анализ полученных результатов позволяет сделать следующие выводы (табл. 4).

Таблица 4. Анализ результатов

Отклонение	Отклонение по цене, руб.	Отклонение по использованию, руб.	Общее отклонение, руб.
По материалам	25 000 (Б)	25 000 (Б)	50 000 (Б)
По трудовым ресурсам	18 762 (Б)	5692 (Н)	13 070 (Б)

Так как благоприятное отклонение по цене на материалы сопровождается благоприятным отклонением по их использованию, то можно сделать вывод, что более низкие закупочные цены существенно не повлияли на качество материалов, что позволило в целом снизить их расход.

Тем не менее использование некоторых материалов с пониженным качеством привело к снижению использования рабочего времени, так как часть трудовых затрат была использована на исправление брака.

Таким образом, в рассмотренном примере экономия на ценах за ресурсы значительно превысила повышение производительности. ■



Журнал



ПЭО

планово-экономический отдел

приглашает к сотрудничеству авторов
**преподавателей, ученых,
экономистов-практиков**

Почтовый адрес редакции: 127055, г. Москва, а/я 75
Дополнительную информацию можно получить

по тел. (495) 258-08-15

E-mail: peo@profiz.ru, e.galichevskaya@profiz.ru



Д. И. Панферов,
экономист

Контроль и анализ исполнения бюджета

Управление компанией, как правило, основывается на планировании системы бюджетов. При этом топ-менеджменту в рамках выработанной стратегии важно отслеживать выполнение составленных планов, выявлять и анализировать возможные расхождения. Это позволит не отклоняться от заданного курса и придерживаться четкой линии развития производственного бизнеса. Об особенностях контроля и анализа исполнения бюджетных планов мы поговорим в данной статье.

В мировой практике сравнительно недавно появилось понятие «управление по отклонениям» (*management by exception*). Управление по отклонениям представляет собой достаточно сложную систему, позволяющую уделять больше внимания тем отклонениям фактических показателей от плановых, которые способны оказать мощное воздействие на финансовое состояние компании.



ОБРАТИТЕ ВНИМАНИЕ

Научиться управлять отклонениями можно, используя отчетность основных показателей финансовой деятельности компании Их необходимо группировать таким образом, чтобы иметь возможность максимально выделить отклонения (например, выделение цветом).

Возникает вопрос: какие отклонения можно считать допустимыми и как установить границы нормы? Ведь пределы допустимых отклонений, устанавливаемые в компании, должны быть как можно более узкими, чтобы обеспечить выполнение поставленных задач. При этом они не должны создавать панических настроений (например, если отклонения связаны с объективными особенностями контролируемой деятельности).



Определенная сложность возникает, если фактический объем производства превышает запланированное значение, так как это потребует корректировки плана закупки сырья и материалов, производственной программы и т. д.

На практике можно выделить следующие виды отклонений фактических показателей от плановых (табл. 1).

Таблица 1. Виды отклонений фактических показателей от плановых

Отклонение	Характеристика
Абсолютное	Представляет собой разницу, получаемую путем вычитания одной величины из другой, и является выражением сложившегося положения вещей между плановыми и фактическими параметрами. Определенную проблему вызывает знак абсолютного отклонения: если отклонение позитивно влияет на прибыль предприятия, то его исчисляют со знаком плюс. В практике исчисления абсолютных отклонений иногда используют не экономический, а математический подход: рост фактического оборота по сравнению с плановым обозначают знаком плюс, а уменьшение фактических издержек по сравнению с плановыми — знаком минус
Относительное	Рассчитывается по отношению к другим величинам и выражается в процентах. Чаще всего относительное отклонение исчисляется по отношению к более общему показателю или параметру. Например, относительное отклонение затрат на материалы можно выразить в отношении к суммарным затратам или в процентах к обороту. Применение относительных отклонений повышает уровень информативности проводимого анализа и позволяет более точно оценить изменения
Селективное	Метод расчета данного отклонения предполагает сравнение контролируемых величин во временном разрезе: квартал, месяц (иногда день). Сравнение контролируемых величин за определенный месяц текущего года с тем же месяцем предыдущего года может быть гораздо информативнее сравнения с предыдущим месяцем рассматриваемого планового периода. Использование селективных отклонений для анализа причин особенно актуально для предприятий, занимающихся сезонным бизнесом
Кумулятивное	Суммы, исчисленные нарастающим итогом (кумулятивные суммы), и их отклонения позволяют оценить степень достижения деятельности за прошедшие периоды (месяцы) и возможную разницу к концу планового периода (года). Возникающие в отдельных периодах случайные колебания параметров деятельности предприятия могут привести к значительным отклонениям на коротком отрезке времени. Кумуляция позволяет компенсировать случайные отклонения и более точно выявить тренд
Отклонения во временном разрезе	Для контроллинга типичным является сравнение план-факт. Отклонения определяются на основании сравнения бюджетных и фактически реализованных значений контролируемых параметров. Для аналитических целей может представлять интерес сравнение фактически реализованных значений планового периода с фактами соответствующего предыдущего периода (месяца, года). Такой подход к исчислению отклонений особенно важен при негативных отклонениях плановых величин от фактических. Появляется возможность стать на твердую почву фактов вместо опоры на плановые или желаемые цифры. Оба подхода к сравнению: план-факт и факт-факт опираются на статистику прошлого и позволяют уменьшить отклонения в будущем. На основе результатов анализа отклонений может быть составлен другой прогноз или ожидание результатов на конец планового периода. Сравнение планового результата на конец года с прогнозируемым или ожидаемым с учетом происходящих изменений во внешней среде или внутри предприятия позволяет получить отклонение, например, план – желаемый результат, что дает возможность более глубоко исследовать причины, влияющие на развитие бизнеса в будущем

Как правило, бюджеты компании формируются соответственно стандартным временным периодам — месяц, квартал, год. Совершенно логичным представляется проведение анализа и контроля их исполнения с той же периодичностью. Поэтому для каждого бюджетного периода необходимо определить диапазон допустимых отклонений, а также обеспечить их согласованность. Так, если ежемесячные показатели деятельности находятся в допустимых пределах, то отклонение фактически достигнутых результатов за год от плановых также не должно превышать установленных нормативов.



ОБРАТИТЕ ВНИМАНИЕ

Оценивая существенность отклонений, нужно учитывать такие факторы, как специфика деятельности компании и особенность периодов планирования. Чем больше срок, на который составляется бюджет, тем более узкими должны быть границы допустимых отклонений в процентном выражении, а не в абсолютных величинах.

Не следует забывать о требованиях руководства к стабильности работы компании. На будущий год всегда могут быть заданы более жесткие требования к точности исполнения бюджетов, чем в прошедшем году.

На практике при определении границ отклонений в основном используют два подхода: метод экспертных оценок и статистический анализ.

Метод экспертных оценок, используемый для определения допустимых отклонений, получил наибольшее распространение на практике (так как он не требует сложных расчетов, а пределы отклонений определяются на основе экспертного мнения). В качестве экспертов, как правило, выступают руководители подразделений, ответственные за тот или иной операционный бюджет. Однако точность определенных таким образом пределов отклонений достаточно низкая. Иными словами, сотрудники заинтересованы в том, чтобы принимаемые в компании границы отклонений были как можно больше. Это позволит сотрудникам снять с себя ответственность за невыполнение поставленных задач. Возникает и обратная ситуация, когда принятые границы отклонений крайне узкие. В результате при проведении план-фактного анализа большинство бюджетных статей в системе управления по отклонениям будут выделены как требующие срочного вмешательства менеджмента, в то время как на самом деле лишь по немногим из них отклонения будут действительно существенны. Использование экспертного метода оценки оправдано на предприятиях, реализующих единичную или мелкосерийную продукцию, новые проекты, а также в строительных компаниях и компаниях, которые ведут научно-исследовательские работы. Другими словами, этот метод оценки востребован в случаях, когда отсутствуют данные за предшествующие периоды, которые можно было бы использовать для анализа возникающих расходов планируемых и фактически достигнутых результатов деятельности.

Статистический анализ отклонений, возникавших в предшествующие бюджетные периоды, позволяет дать обоснованную оценку границ допустимых отклонений. Однако стоит отметить, что использование этого подхода возможно только в компаниях с серийным и поточным производством, в транспортных компаниях, на предприятиях добывающих отраслей, то есть на тех предприятиях, которым в силу специфики деятельности свойственна цикличность хозяйственных операций. Это предполагает существование в компании данных за несколько лет о выполнении бюджетов и позволяет выявить те отклонения, которые требовали особого внимания финансового директора.

Результаты деятельности компании, как правило, нельзя спланировать со стопроцентной точностью, так как они зависят от многих случайных факторов, которые не могут быть учтены.

Поэтому для оценки пределов допустимых отклонений можно использовать методы теории вероятностей и статистического анализа, а значение по любой из бюджетных статей рассматривать как случайную величину.

Оценивая существенность отклонений, необходимо руководствоваться так называемым правилом трех сигм, в соответствии с которым почти все значения запланированных показателей деятельности компании укладываются в следующий интервал:



$$\bar{x} - 3\sigma < x_i < \bar{x} + 3\sigma,$$

где \bar{x} — среднее значение анализируемой статьи бюджета за несколько отчетных периодов (можно проводить анализ за два-три года, чтобы повысить точность оценки допустимых границ отклонений);

σ — среднеквадратическое отклонение (СКО) по анализируемой бюджетной статье*;

x_i — фактическое значение той или иной статьи бюджета.

При оценке существенности отклонения фактически достигнутых результатов деятельности компании от запланированных нужно руководствоваться следующим:

- отклонение в пределах нормы, если разница между фактическим значением и запланированным по той или иной статье бюджета не превышает значения СКО;
- отклонение не является существенным, если разница между планом и фактом находится в интервале от одного до двух СКО;
- отклонение является существенным и требует немедленного вмешательства менеджмента, если расхождение фактических и плановых показателей в два раза превышает значение СКО.

Определенные таким способом диапазоны отклонений позволяют формировать наглядную для менеджмента отчетность об исполнении бюджетов, в которой все несущественные расхождения запланированных и фактических показателей будут игнорироваться, а наиболее значимые факты невыполнения или перевыполнения плана — выделяться. На практике при таком подходе более 70 % отклонений будет отфильтровано, что позволит финансовому директору уделить больше времени анализу причин появления существенных расхождений между плановыми и фактическими показателями.

Отчетность и наглядность

Основным элементом системы контроля является отчетность об отклонениях. Она может формироваться ежедневно, еженедельно или ежемесячно в зависимости от характера контролируемых показателей. Отчетность об отклонениях должна представляться руководителю в виде справок (извещений) об отклонениях либо в виде отчетов, в которых показатели, имеющие существенные отклонения от плановых, каким-либо образом выделяются из их общего перечня.

Наиболее простой вариант — цветовое выделение в отчете показателя, который имеет существенное отклонение от плана. Выбор цвета зависит от величины отклонений: позитивные отклонения закрашиваются оттенками зеленого цвета, негативные — красного, а значения в пределах нормы не выделяются. Цветовое выделение позволяет руководителю быстро оценить сложившуюся в компании обстановку и сконцентрировать внимание только на тех показателях, которые имеют негативные тенденции.

Однако можно использовать и другие способы выделения показателей, требующих внимания финансового директора: дополнительные комментарии в отчете, выделение шрифтом, акцентирующим внимание руководителя на нужном показателе. В последнее время все большее распространение получают диаграммы в виде так

* Среднеквадратическое отклонение характеризует рассеяние значений случайной величины вокруг ее математического ожидания и определяется по формуле: $\sigma = \sqrt{\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}$, где n — объем выборки; x_i — i -й элемент выборки; \bar{x} — среднее арифметическое выборки.

называемого спидометра. На них цветом выделяются сектора, а положение стрелки свидетельствует о состоянии показателя.

Перед внедрением системы контроля за отклонениями целесообразно разработать регламент данного процесса. Он должен содержать следующие основные положения:

- описание методики;
- наглядную форму извещения об отклонениях;
- сроки и порядок передачи извещений;
- порядок обратной связи;
- Ф.И.О. лиц, ответственных за принятие решения;
- сроки для принятия решений по выявленным отклонениям.

Использование системы управления по отклонениям позволяет существенно сократить объем информации, поступающей к финансовому директору, уменьшить количество и повысить качество ежедневно принимаемых им решений, а также своевременно выявить наиболее проблемные участки работы на предприятии.

В практической работе менеджеров основным инструментом интерпретации показателей и принятия решений остаются здравый смысл и накопленный опыт, а формальные методы анализа — источником вспомогательной информации.

Анализ исполнения бюджета следует проводить на основании данных управленческой отчетности. При этом нужно помнить, что его основная цель — получение приоритетных показателей, дающих объективную картину финансового состояния предприятия.

Достаточно популярны следующие **методы анализа**: горизонтальный, вертикальный, сравнительный, факторный, метод финансовых коэффициентов и др.

Горизонтальный (план-фактный) анализ предполагает сравнение показателей отчетности с аналогичными параметрами предыдущих периодов. Применяются простое сравнение статей отчетности по принципу план-факт и изучение причин их резких изменений, а также анализ изменения одних статей отчетности по сравнению с колебаниями других. Вертикальный (структурный) анализ осуществляют с целью определения удельного веса отдельных статей отчета (например, баланса) в общем итоговом показателе и последующего сравнения полученного результата с данными прошлого периода. Горизонтальный и вертикальный анализы дополняют друг друга и при составлении аналитических таблиц могут применяться одновременно. Сравнительный (или пространственный) анализ проводят на основе показателей подобных компаний (имеются в виду конкуренты или просто компании, имеющие аналогичные схемы ведения бизнеса). Факторный анализ предполагает изучение показателей через формирующие его факторы и расчет влияния каждого фактора на изменение изучаемого показателя. Метод финансовых коэффициентов — это расчет отношений данных отчетности, определение взаимосвязи показателей и их интерпретация.

Методы проведения анализа

Горизонтальный (план-фактный) анализ

План-фактный анализ проводится для всех основных бюджетов, а при необходимости более тщательного изучения причин отклонений — для отдельных операционных и функциональных бюджетов. Он может использоваться и для компании в целом, и для отдельных направлений деятельности (чтобы выявить, из-за какого из них возникают отрицательные или положительные отклонения). В любом случае выбор объекта



этого анализа — внутреннее дело предприятия, обоснованное поставленными его руководством целями и задачами бюджетирования.

ЭТО ВАЖНО



Следует соблюдать одно из основных требований системы бюджетирования: бюджетные и фактические данные должны представляться в едином формате, иначе их сравнение окажется некорректным.

Отклонения, выявленные между бюджетными и фактическими данными за период, часто служат базой для оценки каждого ЦФО или функциональной области (снабжение, производство, сбыт, логистика, финансы, кадры и т. п.) и принятия регулятивных решений. Руководствуясь принципом управления по отклонениям, менеджер концентрирует внимание только на значительных отклонениях от плана и не учитывает показатели, выполняемые удовлетворительно.

Приходится мириться с существенными отклонениями, которые объясняются объективными причинами (например, падением спроса, закрытием предприятий клиентов). В подобной ситуации необходимо срочно пересмотреть бюджет продаж (связанные с ним бюджеты и основной бюджет), так как исполнение неточного бюджета может оказаться пагубным. При этом, возможно, окажутся неоправданными выполнение производственных графиков и закупка капитального оборудования без поступления необходимых доходов.

В качестве критерия для определения важности затрат следует использовать конечные итоговые бюджетные показатели (например, величину чистого денежного потока в бюджете движения денежных средств).

Рассмотрим простой анализ отклонений бюджета с учетом двух вариантов изменения показателей (табл. 2). Рассчитав влияние конкретного отклонения фактических показателей от плановых значений на величину чистого денежного потока, можно понять, необходима ли корректировка плана следующего периода.

При первом варианте произошло несущественное снижение объема продаж, цены 1 т готовой продукции и увеличилась цена 1 т сырья. Однако покупатели оплатили 80,9 % отгруженной продукции, а не запланированные 80 %, что привело к снижению

Таблица 2. Результаты контроля бюджета в рамках простого анализа отклонений

Исходные показатели	План	Факт	
		вариант 1	вариант 2
Объем продаж, т	182	180	174
Средняя цена 1 т готовой продукции, руб.	7162	7158	7146
Поступление денег от потребителей, руб.	1 150 800	1 150 348	1 140 025
Средняя цена 1 т сырья, руб.	5980	5981	5988
Постоянные накладные расходы, руб.	33 589	33 589	36 589
Ставка переменных расходов, руб.	0,934	0,934	0,934
Показатели для принятия решения			
Выручка от реализации готовой продукции, руб.	1 303 484	1 288 440	1 243 404
Чистый денежный поток, руб.	22 238	21 921	8271

выручки на 1,2 % и чистого денежного потока на 1,4 %. Такое снижение не является существенным, и планы следующего месяца можно не корректировать.

Во втором варианте произошло отклонение большего количества показателей — заметно уменьшилось количество проданной продукции — до 174 т, упала цена 1 т готовой продукции, увеличилась цена 1 т сырья, а также накладные затраты. В результате выручка уменьшилась на 4,6 %, а чистый денежный поток — на 62,8 % (8271 руб. против запланированных 22 238 руб.). Естественно, планы будущего периода должны быть скорректированы. Имея программу моделирования бюджета, можно определить объем продаж следующего месяца, который позволит предприятию компенсировать существенные отклонения.

Факторный анализ

Анализ отклонений, ориентированный на последующие управленческие решения, предполагает более детальный факторный анализ влияния различных отклонений параметров бизнеса на итоговый показатель бюджета (в рассматриваемом случае — на чистый денежный поток). По существу, происходит декомпозиция влияния всех отклонений на величину чистого денежного потока.

Контроль и анализ проводятся поэтапно:

- 1) установление всех факторов, влияющих на величину чистого денежного потока;
- 2) определение суммарного отклонения чистого денежного потока от бюджетного значения;
- 3) определение отклонения чистого денежного потока в результате отклонения каждого отдельного фактора;
- 4) составление таблицы приоритетов влияния, в которой все факторы располагаются по порядку, начиная с более значимых;
- 5) составление окончательных выводов и рекомендаций в части управленческих решений, направленных на выполнение бюджета.

Отклонения чистого денежного потока во втором варианте весьма существенны (–62,8 %). Это свидетельствует о необходимости факторного анализа отклонений и выяснения, какое отклонение имел бы годовой денежный поток, если бы каждый фактор действовал отдельно. Поэтому следует произвести многократный пересчет бюджета для каждого отдельно взятого фактора при условии его фактического значения и сохранения плановых значений всех остальных показателей бюджета.

Выводы относительно приоритетов влияния факторов определяют управленческие решения, которые могут быть рекомендованы соответствующим функциональным подразделениям предприятия. В нашем случае основные факторы, повлекшие за собой существенное уменьшение чистого денежного потока, следующие: процент оплаты покупателями в текущем периоде отгруженной продукции, объем продаж, цена реализации. Поэтому центр ответственности за невыполнение бюджета — отдел маркетинга и продаж. Очевидно, что нужно обратить особое внимание на неэффективность работы этого отдела, усилить контроль выполнения текущих заказов покупателей, улучшить систему прогнозирования объемов продаж и оплат, проводить более сдержанную политику в предоставлении покупателям товарного кредита, ценовых скидок и т. п. Горизонтальный (план-фактный) анализ и факторный анализ, как правило, осуществляются в рамках шага планирования, то есть если плановый бюджет формируется помесечно, то и анализ его исполнения проводится помесечно.



Метод финансовых коэффициентов

Для анализа исполнения бюджета относительно крупных временных промежутков (например, квартала, полугодия, года) можно применять метод финансовых коэффициентов. Эффективность деятельности любой компании можно оценить с помощью основных экономических и финансовых показателей, которые выводятся из соотношений, существующих между основными финансовыми параметрами бизнеса. Анализ финансовых коэффициентов основан на расчете относительных показателей, характеризующих различные аспекты деятельности предприятия и его финансовое положение. Однако главное при проведении такого анализа — это не расчет показателей, а умение трактовать полученные результаты.

Информационной базой для проведения анализа служат три итоговых бюджета: бюджет доходов и расходов, бюджет движения денежных средств и управленческий баланс.

Ликвидность баланса показывает, в какой степени предприятие способно расплатиться по краткосрочным обязательствам текущими активами.

Для оценки ликвидности используют следующие коэффициенты:

Коэффициент общей ликвидности = Текущие активы / Текущие обязательства,

Коэффициент быстрой ликвидности = (Денежные средства + Краткосрочные финансовые вложения + Дебиторская задолженность) / Текущие обязательства,

Коэффициент абсолютной ликвидности = (Денежные средства + Краткосрочные финансовые вложения) / Текущие обязательства.

Слишком низкое значение ликвидности показывает неспособность предприятия удовлетворить свои краткосрочные обязательства. Слишком высокое значение является благоприятным для кредиторов-заемодателей, но свидетельствует о чрезмерных инвестициях в рабочий капитал, не производящих дохода. Рациональный коэффициент общей ликвидности должен быть в пределах 1–2.

Для оценки эффективности использования собственных оборотных средств используют показатели оборачиваемости и длительности периодов оборота активов:

Период оборота текущих активов = (Средний объем текущих активов / Полная себестоимость в объеме продаж) × Число дней периода,

Период оборота дебиторской задолженности = (Средний объем дебиторской задолженности / Объем продаж за период) × Число дней периода,

Период оборота кредиторской задолженности = (Средний объем кредиторской задолженности / Полная себестоимость в объеме продаж) × Число дней периода.

При больших объемах продаж увеличение периода оборота дебиторской задолженности даже на два-три дня может улучшить показатель рентабельности на несколько процентов.

Если при управлении текущими активами и дебиторской задолженностью основное внимание должно быть направлено на увеличение показателей оборачиваемости, то при управлении кредиторской задолженностью и текущими пассивами в целом необходимо насколько возможно затягивать платежи, уменьшая показатель оборачиваемости.

Если есть разрыв в периодах (например, дебиторская задолженность оборачивается в два раза медленнее, чем кредиторская), то предприятию необходимо привлекать кредиты.

Финансовая устойчивость отражает уровень риска деятельности предприятия в зависимости от заемного капитала.

В качестве оценочных коэффициентов используют :

Коэффициент финансовой стабильности = Собственные средства / Заемные средства,

Коэффициент финансовой автономии = Собственные средства / Всего активов,

Коэффициент маневренности собственных средств = Собственные оборотные средства / Собственные средства.

Как видно из статьи, методов для проведения контроля и анализа исполнения бюджета существует достаточно много. Эти процессы в настоящее время большинство компаний старается автоматизировать. Управлять рассмотренными выше системами можно с помощью любых программных продуктов, широко представленных на IT-рынке в сфере оптимизации бизнес-процессов, позволяющих составлять бюджеты и собирать данные об их исполнении. При этом наиболее полезными для финансово-экономической службы компании будут системы, относящиеся к категории информационно-аналитических (*Cognos, Plan Designer, Oracle BI* и т. п.), так как в них реализованы удобные средства формирования и анализа отчетов, а также возможность решать различные задачи моделирования и прогнозирования. Финансовая служба предприятия не только будет проинформирована о наиболее существенных отклонениях, возникших при исполнении бюджетов, но и сможет смоделировать последствия тех или иных решений, призванных устранить возникшие отклонения.

Использование системы проведения контроля и анализа исполнения бюджета позволяет существенно сократить объем информации, поступающей к топ-менеджменту компании, уменьшить количество и повысить качество ежедневно принимаемых решений, а также своевременно выявить наиболее проблемные участки работы на предприятии. 🏢



А. Ф. Гарифулин,
экономист

Сценарный анализ устойчивости бюджета

В кризисной ситуации вопрос планирования показателей деятельности предприятия становится критически важным. Менеджменту организации необходимо постоянно отслеживать финансы. Помочь в этом способна внедренная на предприятии система бюджетирования.

В условиях наступления кризиса компания может и должна разработать кризисный бюджет, в котором заранее рассмотрит соответствующие антикризисные меры: сокращение статей затрат, разработку плана мероприятий на случай снижения продаж и т. д.

Факторы, которые оказывают влияние на состояние организации, делятся на контролируемые и неконтролируемые. Сокращение объемов продаж вследствие снижения покупательной способности населения, увеличение цен поставщиками, колебания курсов валют, удорожание ставок по кредитам банков — все эти процессы не зависят от деятельности организации. В свою очередь, затраты компании, ее ценовая и маркетинговая политика находятся в зоне ответственности менеджмента. Воздействие на контролируемые факторы призвано нейтрализовать или уменьшить степень влияния негативных неконтролируемых факторов, возникающих в период кризиса.

Когда начинается макроэкономический спад, менеджмент может просто не иметь времени на планирование сокращения затрат. Как следствие, помимо неэффективных могут быть снижены эффективные статьи затрат, сокращение которых приведет к потере качества производимой продукции, ухудшению имиджа организации и другим малоприятным последствиям.

В период макроэкономической нестабильности менеджмент компании должен заблаговременно разработать и заложить в бюджет план мероприятий на случай падения рынка сбыта и возникновения необходимости сокращения расходных статей бюджета.

Чтобы оценить возможную степень влияния кризиса на составленный бюджет и разработать «антикризисный» вариант бюджета, необходимо более подробно ознакомиться с методикой составления бюджетов.

Бюджет компании является финансовым отражением ее тактических и стратегических задач. Выделяют следующие **разновидности бюджетов**:

- бюджеты «от достигнутого» — составляют на основании статистики прошлых периодов с учетом возможного изменения условий деятельности предприятия (поэтому их иногда называют приростными);
- бюджеты «с нуля» — разрабатывают исходя из предположения о том, что бюджет составляется впервые.

Общепринятый подход к формированию бюджета основывается на планировании «от достигнутого», с учетом ожидаемого изменения доли рынка (объема продаж) и затрат компании.

При данном подходе модель прогнозирования строится на основании исторических данных, описывающих имеющийся на настоящий момент тренд развития рынка. То есть при формировании бюджета продаж компании достаточно учесть динамику спроса за последние годы, внутренние ресурсы и потенциал компании, а также уровень конкуренции на рынке. Для формирования бюджета затрат, в свою очередь, нужны объемы затрат в предыдущем периоде и корректная оценка изменения стоимости денег во времени. Рассмотрим составление бюджета «от достигнутого» на конкретном примере.

Предположим, ООО «Альбион» занимается розничной реализацией техники для активного отдыха (мотовездеходы, квадроциклы, снегоходы), являясь официальным дилером торговой марки. В табл. 1 представлены данные о продажах техники за 2011 г. (данные за ноябрь и декабрь — прогнозные).

Таблица 1. Данные о продажах техники ООО «Альбион» за 2011 г., шт.

Наименование	2011 г., итого	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь
Мотовездеход	632	4	9	28	48	94	76	84	88	96	62	29	14
Квадроцикл	367	8	18	34	36	38	48	42	44	34	38	12	15
Снегоход	432	79	64	18	1	0	0	0	0	4	76	94	96
Итого	1431	91	91	80	85	132	124	126	132	134	176	135	125

При составлении бюджета продаж на 2012 г. руководство заложило 20%-ный рост продаж (в связи с повышением интереса населения к данным товарам). При этом структура спроса в отношении видов техники и сезонность продаж были оставлены без изменений (табл. 2).



Таблица 2. Бюджет продаж ООО «Альбион» на 2012 г., шт.

Наименование	2012 г., итого	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь
Мотовездеход	760	5	11	34	58	113	91	101	106	115	74	35	17
Квадроцикл	442	10	22	41	43	46	58	50	53	41	46	14	18
Снегоход	519	95	77	22	1	0	0	0	0	5	91	113	115
Итого	1721	110	110	97	102	159	149	151	159	161	211	162	150

Таким образом, организация планирует в 2012 г. увеличить продажи с 1431 до 1721 единицы техники.

Так как компания «Альбион» является официальным дилером торговой марки, она обязана придерживаться установленных дистрибьютором розничных цен, которые зависят от модели и уровня комплектации техники. В 2011 г. сложился определенный уровень розничных цен на технику (табл. 3).

В то же время ООО «Альбион» активно использует различные скидочные программы, продвигая свой товар на растущем рынке. В связи с этим фактические цены реализации отличаются от рекомендованных дистрибьютором (табл. 4).

Таким образом, средний размер скидки, предоставляемой ООО «Альбион» покупателям, составляет: мотовездеходы — 4,1 %, квадроциклы — 3,9 %, снегоходы — 4,7 %.

При составлении бюджета выручки от реализации на 2012 г. была учтена информация, поступившая от дистрибьютора, о планируемом повышении розничных цен на

Таблица 3. Средние цены реализации (установленные дистрибьютором) в 2011 г., руб. (включая НДС)

Наименование	2011 г., итого	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь
Мотовездеход	557 108	530 191	552 364	529 685	543 575	552 632	565 415	542 976	563 325	571 492	563 925	566 738	603 383
Квадроцикл	386 803	412 266	396 440	397 103	404 558	362 437	384 737	389 085	365 753	389 595	385 355	411 989	417 298
Снегоход	388 449	389 878	378 177	401 508	393 621	0	0	0	0	432 307	402 948	393 487	378 125

Таблица 4. Фактические цены реализации (с учетом скидок) в 2011 г., руб. (включая НДС)

Наименование	2011 г., итого	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь
Мотовездеход	535 241	513 689	552 347	516 919	520 660	544 838	548 070	519 051	529 071	537 697	549 745	530 683	547 260
Квадроцикл	372 323	383 570	376 171	388 000	373 126	359 823	369 705	366 899	362 767	384 613	366 901	381 976	385 664
Снегоход	370 876	369 086	363 789	370 948	368 994	0	0	0	0	398 982	369 665	379 647	368 281

всю линейку продукции на 5 %. Вместе с тем руководством организации было принято решение о сохранении существующей системы скидок. На основании данных о средних ценах реализации в 2011 г. (см. табл. 3) и с учетом сохранения среднего размера скидок на модели техники, а также увеличения цен реализации на 5 % были посчитаны планируемые цены реализации на 2012 г. (табл. 5).

На основании бюджета продаж на 2012 г. (см. табл. 2) и прогнозных цен реализации на 2012 г. (см. табл. 5) может быть составлен бюджет выручки от реализации на 2012 г. (табл. 6).

Таблица 5. Прогнозные цены реализации на 2012 г., руб. (включая НДС)

Наименование	2012 г., итого	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь
Мотовездеход	562 186	533 939	556 269	533 430	547 418	556 539	569 412	546 814	567 307	575 532	567 911	570 744	607 648
Квадроцикл	391 148	416 022	400 052	400 721	408 244	365 740	388 242	392 631	369 086	393 145	388 866	415 742	421 100
Снегоход	389 603	389 956	378 254	401 589	393 700	0	0	0	0	432 394	403 030	393 567	378 201

Таблица 6. Бюджет выручки от реализации ООО «Альбион» на 2012 г., тыс. руб. (без НДС)

Наименование	2012 г., итого	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь
Мотовездеход	362 086	2262	5186	15 370	26 907	53 296	43 912	46 804	50 962	56 090	35 615	16 929	8754
Квадроцикл	146 515	3526	7459	13 923	14 877	14 258	19 083	16 637	16 578	13 660	15 159	4933	6424
Снегоход	171 359	31 395	24 683	7487	334	0	0	0	0	1832	31 081	37 689	36 859
Итого	679 960	37 183	37 327	36 781	42 117	67 553	62 995	63 440	67 539	71 582	81 855	59 550	52 036

Являясь официальным дилером торговой марки, ООО «Альбион» приобретает технику у дистрибьютора с 10%-ной скидкой от установленной розничной цены (без скидок, предоставленных организацией своим покупателям). Предоставленная скидка формирует как добавленную стоимость, получаемую компанией, которая финансирует текущие и капитальные затраты, так и финансовый результат. На основании данных бюджета выручки от реализации на 2012 г. (см. табл. 6), прогнозных цен реализации на 2012 г. (цены, приведенные в табл. 5, но без учета скидок, предоставленных покупателям) и указанной выше фиксированной дилерской скидки можно посчитать бюджет себестоимости на 2012 г. (табл. 7).

Таким образом, предприятие планирует в 2012 г. получить выручку в размере 679 960 тыс. руб., себестоимость реализованной продукции по плану должна составить 638 878 тыс. руб. Следовательно, валовой доход составит 41 082 тыс. руб. (по факту 2011 г. данный показатель составил 33 441 тыс. руб.). Следующий шаг — спланировать расходы на 2012 г.

Для начала следует проанализировать данные о фактических расходах за 2011 г. (так как наш бюджет является бюджетом «от достигнутого») (табл. 8).

При составлении бюджета на 2012 г. были приняты во внимание следующие факторы: в бюджетизируемом году планируется индексация заработной платы на 6 %



Таблица 7. Бюджет себестоимости ООО «Альбион» на 2012 г., тыс. руб. (без НДС)

Наименование	2012 г., итого	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь
Мотовездеход	339 769	2123	4866	14 423	25 249	50 011	41 206	43 919	47 821	52 633	33 420	15 885	8215
Квадроцикл	137 206	3302	6985	13 039	13 932	13 352	17 871	15 580	15 524	12 792	14 196	4619	6015
Снегоход	161 902	29 662	23 320	7074	315	0	0	0	0	1731	29 366	35 609	34 824
Итого	638 878	35 087	35 171	34 536	39 495	63 363	59 077	59 499	63 345	67 156	76 982	56 114	49 055

Таблица 8. Издержки обращения ООО «Альбион» по факту 2011 г., тыс. руб. (без НДС)

Показатель	2011 г., итого	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь
Оплата труда: администрация	2221	183	183	174	179	193	182	180	194	193	193	186	181
продавцы	2368	173	180	181	178	228	217	202	202	205	204	201	199
вспомогательный персонал	340	29	27	27	28	28	28	28	30	28	28	28	29
Социальные взносы	1514	132	134	130	128	146	134	125	126	122	118	112	107
Амортизация	2399	124	207	207	207	207	207	207	207	207	207	207	207
Электроэнергия	4243	365	341	348	350	345	357	342	361	364	355	352	364
Теплоэнергия	677	126	125	88	14	0	0	0	0	0	70	129	126
Водоснабжение	89	8	7	8	8	8	6	7	9	7	7	6	7
Обслуживание здания	2924	65	86	137	49	40	1654	41	195	111	43	216	287
Расходные материалы	322	26	29	24	21	24	29	28	29	32	27	23	30
Обслуживание оргтехники	291	21	26	24	21	26	21	28	28	28	24	20	25
Интернет и связь	830	72	61	76	75	57	77	61	74	70	60	68	78
Налоги, включаемые в издержки	1002	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84
Командировочные расходы	305	22	29	23	22	25	30	26	26	25	24	30	23
Услуги банка и инкассация	473	46	39	47	42	46	35	34	36	35	39	39	35
ГСМ	712	55	59	65	66	57	64	54	65	51	55	69	52
Маркетинговые расходы	4288	353	312	366	370	384	313	348	427	327	322	367	399
Прочие расходы	1235	90	122	90	103	89	92	102	92	119	117	115	102
Итого	26 233	1973	2049	2098	1944	1988	3529	1898	2184	2007	1976	2251	2335

(соответственно, на данный процент вырастут расходы на оплату труда администрации, продавцов и вспомогательного персонала, а также социальные взносы); инфляция по издержкам обращения составит 6 %; расходы на амортизацию и налоги, включаемые в издержки обращения, останутся на прежнем уровне.

С учетом планируемых изменений бюджет расходов на 2012 г. примет следующий вид (табл. 9).

Таким образом, планируемый рост издержек составит 1370 тыс. руб. (с 26 233 тыс. руб. до 27 603 тыс. руб.).

На основании бюджета выручки от реализации, себестоимости, а также бюджета расходов может быть составлен бюджет финансового результата ООО «Альбион» на 2012 г. (табл. 10). Для удобства составление инвестиционного бюджета и бюджета движения денежных средств в рамках данной статьи производиться не будет.

Таблица 9. Бюджет расходов ООО «Альбион» на 2012 г., тыс. руб. (без НДС)

Наименование	2012 г., итого	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь
Оплата труда: администрация	2354	193	194	184	190	205	193	191	205	204	205	197	191
продавцы	2510	183	190	191	188	242	230	214	214	217	216	213	211
вспомогательный персонал	360	31	29	29	30	30	30	30	31	30	30	30	31
Социальные взносы	1605	140	142	138	136	154	142	133	133	129	125	119	113
Амортизация	2399	124	207	207	207	207	207	207	207	207	207	207	207
Электроэнергия	4498	386	361	369	371	366	378	362	382	386	376	373	386
Теплоэнергия	717	133	132	94	15	0	0	0	0	0	74	137	134
Водоснабжение	95	9	7	9	8	9	6	7	10	8	8	7	7
Обслуживание здания	3099	68	91	145	52	42	1753	44	207	118	46	229	304
Расходные материалы	342	28	31	25	22	26	31	30	31	33	28	24	32
Обслуживание оргтехники	309	22	28	25	22	28	22	30	29	30	25	21	27
Интернет и связь	879	77	64	81	79	61	82	65	78	74	63	73	83
Налоги, включаемые в издержки	1002	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84
Командировочные расходы	323	24	31	24	23	26	31	28	28	26	25	32	25
Услуги банка и инкассация	502	49	42	50	45	49	37	36	39	37	41	41	37
ГСМ	754	58	63	69	70	60	67	58	69	54	59	73	55
Маркетинговые расходы	4545	374	331	388	392	407	332	369	453	346	341	389	423
Прочие расходы	1309	95	129	95	110	95	98	109	98	126	125	122	108
Итого	27 603	2079	2155	2207	2043	2090	3723	1994	2297	2110	2077	2369	2458



Таблица 10. Бюджет финансового результата ООО «Альбион» на 2012 г., тыс. руб. (без НДС)

Наименование	2012 г., итого	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь
Выручка от реализации	679 960	37 183	37 327	36 781	42 117	67 553	62 995	63 440	67 539	71 582	81 855	59 550	52 036
Себестоимость	638 878	35 087	35 171	34 536	39 495	63 363	59 077	59 499	63 345	67 156	76 982	56 114	49 055
Валовой доход	41 082	2096	2156	2245	2622	4191	3919	3942	4194	4426	4874	3437	2982
Издержки обращения	27 603	2079	2155	2207	2043	2090	3723	1994	2297	2110	2077	2369	2458
Прибыль до налогообложения	13 479	17	1	38	579	2100	196	1947	1897	2316	2796	1068	524
Налог на прибыль	2696			11			575			1232			878
Чистая прибыль	10 783	17	1	27	579	2100	-379	1947	1897	1084	2796	1068	-354

Как видно из данных табл. 10, в 2012 г. ООО «Альбион» запланировало чистую прибыль в размере 10 783 тыс. руб. (с учетом достигнутых в 2011 г. показателей, заложенного роста рынка на 20 %, увеличения цен реализации на 5 %, сохранения существующей системы скидок, индексации заработной платы на 6 % и инфляции по издержкам обращения на уровне 6 %). В 2011 г. чистая прибыль составила 5766 тыс. руб. Значит, планируемый рост прибыли — 87 %.

Однако у данного способа бюджетирования есть один существенный недостаток: он перестает работать в период экономической нестабильности (подход применим только при наличии устойчивого тренда движения рынка).

Предположим возможность наступления в 2012 г. второй волны экономического кризиса. Тогда неконтролируемые менеджментом организации макроэкономические параметры резко изменятся в худшую сторону. На основании опыта 2008 г. снижение продаж может составить 15 % (вместо роста 20 %), инфляция по издержкам обращения достигнет 10 % (вместо запланированных 6 %).

Проследим, что будет с финансовым результатом организации в этом случае. Применение указанных «кризисных» параметров будет своего рода стресс-тестом для принятого бюджета организации.

Итак, снижение платежеспособного спроса населения приведет к снижению продаж до 1218 единиц (снижение на 213 единиц по сравнению с фактом 2011 г. вместо запланированного увеличения на 290 единиц) (табл. 11).

Издержки обращения, напротив, вырастут больше, чем было изначально запланировано (табл. 12).

Указанные изменения отразятся на финансовых результатах организации (табл. 13).

Как видно из табл. 13, в случае кризисных явлений в экономике чистая прибыль организации составит 664 тыс. руб. в год, то есть организация будет находиться практически на пороге рентабельности. К тому же деятельность организации будет оставаться убыточной на протяжении первых трех кварталов.

Руководство организации должно заранее разработать комплекс мероприятий, направленных на устранение последствий неконтролируемых изменений макроэкономических параметров.

Таблица 11. Бюджет продаж техники ООО «Альбион» на 2012 г. в случае снижения спроса на 15 %, шт.

Наименование	2012 г., итого	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь
Мотовездеход	539	3	8	24	41	80	65	71	75	82	53	25	12
Квадроцикл	312	7	15	29	31	32	41	36	37	29	32	10	13
Снегоход	367	67	54	15	1	0	0	0	0	3	65	80	82
Итого	1218	77	77	68	73	112	106	107	112	114	150	115	107

Таблица 12. Бюджет расходов ООО «Альбион» на 2012 г. в случае инфляции по издержкам обращения 10 %, тыс. руб. (без НДС)

Показатель	2012 г., итого	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь
Оплата труда: администрация	2354	193	194	184	190	205	193	191	205	204	205	197	191
продавцы	2510	183	190	191	188	242	230	214	214	217	216	213	211
вспомогательный персонал	360	31	29	29	30	30	30	30	31	30	30	30	31
Социальные взносы	1605	140	142	138	136	154	142	133	133	129	125	119	113
Амортизация	2399	124	207	207	207	207	207	207	207	207	207	207	207
Электроэнергия	4668	401	375	383	385	380	393	376	397	400	391	387	401
Теплоэнергия	744	138	137	97	15	0	0	0	0	0	77	142	139
Водоснабжение	98	9	7	9	8	9	7	7	10	8	8	7	8
Обслуживание здания	3216	71	94	151	54	44	1819	45	215	122	48	237	316
Расходные материалы	354	29	32	26	23	27	32	31	32	35	29	25	33
Обслуживание оргтехники	320	23	29	26	23	29	23	31	30	31	26	22	28
Интернет и связь	913	80	67	84	82	63	85	67	81	77	66	75	86
Налоги, включаемые в издержки	1002	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84
Командировочные расходы	335	25	32	25	24	27	33	29	29	27	26	34	26
Услуги банка и инкассация	521	50	43	52	46	51	38	37	40	39	43	43	39
ГСМ	783	61	65	72	73	63	70	60	71	56	61	75	57
Маркетинговые расходы	4717	388	343	403	407	423	344	383	470	359	354	403	439
Прочие расходы	1358	99	134	99	114	98	102	113	101	131	129	127	113
Итого	28 259	2129	2204	2259	2088	2134	3830	2037	2351	2157	2123	2426	2519



Таблица 13. Бюджет финансового результата ООО «Альбион» на 2012 г. в случае кризисных явлений в экономике, тыс. руб. (без НДС)

Наименование	2012 г., итого	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь
Выручка от реализации	481 440	25 967	26 167	25 803	30 079	47 650	44 856	44 880	47 631	50 756	58 254	42 298	37 100
Себестоимость	452 351	24 505	24 656	24 226	28 207	44 694	42 065	42 091	44 673	47 616	54 787	39 856	34 974
Валовой доход	29 089	1462	1511	1576	1872	2956	2790	2789	2958	3140	3467	2442	2126
Издержки обращения	28 259	2129	2204	2259	2088	2134	3830	2037	2351	2157	2123	2426	2519
Прибыль до налогообложения	830	-667	-693	-683	-216	821	-1040	752	607	983	1344	16	-393
Налог на прибыль	166			0			0			0			166
Чистая прибыль	664	-667	-693	-683	-216	821	-1040	752	607	983	1344	16	-559

Предположим, в соответствии с принятой программой при наступлении кризисных явлений в экономике в организации будут предприняты следующие контрмеры:

- урезание скидочных программ в два раза (средний размер скидки на мотовез-деходы составит 2,0 %, на квадроциклы — 1,9 %, на снегоходы — 2,4 %);
- индексация заработной платы в размере 3 % (вместо запланированных 6 %);
- снижение расходов на маркетинг на 30 % за счет сокращения программ, не направленных на стимулирование сбыта (различные имиджевые мероприятия, корпоративные мероприятия и т. д.).

При реализации указанной программы «кризисный» бюджет финансового результата примет следующий вид (табл. 14).

Таблица 14. Бюджет финансового результата ООО «Альбион» на 2012 г., с учетом применения антикризисных мероприятий, тыс. руб. (без НДС)

Наименование	2012 г., итого	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь
Выручка от реализации	492 026	26 597	26 781	26 360	30 710	48 655	45 798	45 824	48 634	51 832	59 564	43 291	37 980
Себестоимость	452 351	24 505	24 656	24 226	28 207	44 694	42 065	42 091	44 673	47 616	54 787	39 856	34 974
Валовой доход	39 675	2093	2125	2134	2503	3961	3732	3733	3961	4215	4777	3435	3006
Издержки обращения	26 650	1997	2086	2123	1951	1990	3710	1906	2193	2032	2000	2289	2372
Прибыль до налогообложения	13 025	96	39	11	552	1971	22	1827	1767	2183	2777	1146	634
Налог на прибыль	2605			29			509			1155			911
Чистая прибыль	10 420	96	39	-18	552	1971	-487	1827	1767	1027	2777	1146	-277

Как видно из табл. 14, осуществленные мероприятия помогут организации сохранить уровень прибыли 2011 г., а руководство компании будет знать, как преодолеть последствия негативного изменения макроэкономических факторов. ■



С. Д. Овчинников,
директор по экономике ОАО MosbusinessCom Corporation

Материальное стимулирование как составная часть эффективного бюджетирования

Успех предприятия зависит от многих факторов. Можно четко сформулировать цель бизнеса и подробно прописать процедуры ее достижения, но превратить планы в реальные результаты смогут только надлежащим образом мотивированные сотрудники. Эффективно действующая система материального стимулирования подразделений, менеджеров и отдельных работников на предприятии является органической частью системы бюджетирования.

Мотивационная функция осуществляется через действующую на предприятии систему материального стимулирования, закрепленную в соответствующем внутреннем нормативном акте (Положении о премировании или Положении об оплате труда).

Существует ряд требований, на которые следует ориентироваться при создании системы стимулирования:

- **объективность** — размер вознаграждения работника должен определяться на основе объективной оценки результатов его труда;
- **предсказуемость** — работник должен знать, какое вознаграждение он получит в зависимости от результатов своего труда;
- **адекватность** — вознаграждение должно быть адекватно трудовому вкладу каждого работника в результат деятельности всего коллектива, его опыту и уровню квалификации;
- **своевременность** — вознаграждение должно следовать за достижением результата как можно быстрее (если не в форме прямого вознаграждения, то хотя бы в виде учета для последующего вознаграждения);
- **значимость** — вознаграждение должно быть для сотрудника значимым;
- **справедливость** — правила определения вознаграждения должны быть понятны каждому сотруднику организации и быть справедливыми, в том числе с его точки зрения.

**В. Ю. Халезин,**

консультант по экономическим вопросам ООО «Онегин-Консалтинг»

комментарий
специалиста

(г. Санкт-Петербург)

Несмотря на простоту и очевидность перечисленных требований, не стоит ими пренебрегать. Как показывает практика, несоблюдение этих требований приводит к нестабильности в коллективе и оказывает сильный демотивирующий эффект. По опыту работы нашей компании можно сказать, что это гораздо сильнее сказывается на производительности труда персонала компании, чем отсутствие каких бы то ни было механизмов определения вознаграждения за результаты труда.

Наша система стимулирования прошла тщательную проработку с учетом индивидуальных особенностей предприятия. Уже сейчас мы можем сказать, что это был трудоемкий процесс, на который ушло немало времени.

Для построения эффективной системы материального стимулирования на предприятии необходима последовательность в осуществлении основополагающих принципов премирования:

Принцип 1. Источником образования премиального фонда предприятия является часть чистой прибыли за бюджетный период. Премияльный фонд и заработная плата работников в корне отличаются по источникам своего образования и, соответственно, методам планирования при составлении сводного бюджета предприятия.

Можно сказать, что премию платить работнику по итогам периода никто не обязан, в то время как заработная плата — это обязательство предприятия перед работником. Отсюда проистекает принципиальная разница между планированием заработной платы — это часть текущих затрат (себестоимости) и планированием премиальных — это часть чистой прибыли предприятия.

В. Ю. Халезин,

консультант по экономическим вопросам ООО «Онегин-Консалтинг»

комментарий
специалиста

(г. Санкт-Петербург)

Только за счет выплаты переменной части вознаграждения эффективно мотивировать персонал компании не получится. Поэтому полностью отказаться от постоянной части заработной платы невозможно. Создание системы постоянных (базовых) выплат подразумевает проведение анализа деятельности на рабочих местах, описание должностных обязанностей, а также оценку ценности рабочих мест исходя из определенного перечня должностных обязанностей.

Ранее в нашей компании использовали типовые должностные инструкции, которые можно брать за основу при разработке адекватной системы мотивации. Впоследствии мы внесли коррективы в обязанности сотрудников, проанализировав их необходимость и назначив ответственных исполнителей за результаты деятельности подразделений.

ПРИМЕР 1

В компании ОАО «Афанасий-пиво» процесс описания функциональных обязанностей для каждой должности (всего должностей около 350) длился в течение трех месяцев. За это время были разработаны должностные инструкции, отражающие реальные функции сотрудников.



Параллельно шел процесс оценки должностей. Топ-менеджеры компании выделили ряд критериев, по которым проводилась балльная оценка: квалификация, уровень интеллекта, ответственность, напряженность труда, условия труда. Каждый из перечисленных критериев разбивался на более мелкие показатели. Например, квалификация работника включала такие показатели, как дополнительная подготовка, сфера и уровень принимаемых решений и т. д.

Для выделенных критериев были определены веса и экспертным методом рассчитаны баллы. В результате для каждой должности исчислили суммарный балл, на основании которого было проведено ранжирование должностей.

После этого были определены верхний и нижний пределы постоянного размера заработной платы сотрудников, а также «вилка» в заработной плате для различных групп должностей. В результате на предприятии была создана тарифная сетка.

Одна из наиболее эффективных методик оценки ценности рабочих мест, которая уже содержит необходимые факторы и механизмы расчета, — методика Эдварда Хей¹. В упрощенном виде должность оценивается следующим образом:

Суммарный балл должности = Опыт × Интеллектуальная активность × Ответственность.

В предложенной формуле значение показателя «Опыт» рассчитывается с учетом трех показателей: профессиональных знаний, сложности и разнообразия выполняемых действий, взаимодействия с другими людьми. Э. Хей разработал специальные таблицы, по которым можно оценить все вышеперечисленные показатели и рассчитать суммарный балл должности².

Использование той или иной методики оценки стоимости должности во многом зависит от специфики деятельности предприятия. Очевидно, что для небольшого предприятия нет смысла проводить оценку по методу Э. Хей, а для крупной и амбициозной компании это может быть необходимым.

Принцип 2. Учетным и аналитическим обеспечением формирования и распределения премиального фонда предприятия по итогам бюджетного периода являются учет, контроль и анализ деятельности по центрам ответственности.

Система материального стимулирования на предприятии основывается на сопоставлении эффективности деятельности отдельных подразделений и дальнейшем распределении части полученной прибыли. Для этого должна быть разработана система фондообразующих и фондокорректирующих показателей, на основании которых производится распределение премиальных.

Принцип 3. Основой для исчисления коэффициентов премирования должны являться благоприятные отклонения от плана по бюджетным параметрам, централизованно назначаемым подразделению.

¹ Эдвард Хей (*Edward Northrup Hay*) — основатель и президент консалтинговой компании *Hay Group Inc*, специализирующейся в области управления персоналом.

² Описание методики на английском языке, а также расчетные таблицы можно найти в Интернете по адресу: www.pao.gov.ab.ca/class/rep/optedout/guide/index.html



Под этим подразумевается, что персонал и руководство подразделений работают за заработную плату (за точное достижение плановых показателей премиальные не начисляются).

Премиальный фонд как предприятия в целом, так и отдельных работников, менеджеров и подразделений начинает начисляться при перевыполнении планового (бюджетного) задания. Это как раз и не соблюдается в большинстве российских предприятий, где основой премирования чаще всего служат абсолютные показатели, причем не по сравнению с плановым заданием, а по сравнению с базой, то есть показателями предшествующего бюджетного периода.

Принцип 4. Выбор показателей и условий премирования обуславливается распределением полномочий между подразделением (работником) и вышестоящим органом на предприятии.

Например, производственное подразделение (цех) должно премироваться за снижение себестоимости валового выпуска, а отдел продаж (центр доходов) — за показатель выручки от продаж. Однако реализация данного принципа вызывает определенные трудности в работе российских предприятий. Чаще всего встречаются две ошибки, снижающие эффективность системы материального стимулирования на предприятии. Первая ошибка — смешивание категорий «условие премирования» и «показатель премирования». Вторая — неполный перечень показателей премирования.

Принцип 5. Работник (подразделение) должен стимулироваться только за те показатели, которые от него зависят. Не зависящие от работника факторы хозяйственной деятельности не должны включаться в базу расчета премиальных. Этот, казалось бы, простой принцип нарушается в системе стимулирования большинства российских предприятий.

Принцип 6. Величины показателей премирования подразделения должны быть выбраны таким образом, чтобы руководитель подразделения был одинаково заинтересован в альтернативах увеличения финансовых результатов деятельности предприятия.

Данный принцип относится к выбору относительных величин различных показателей премирования для отдельных подразделений (центров ответственности) предприятия. Иными словами, он применяется для подразделений, чей премиальный фонд рассчитывается на основе двух и более показателей премирования.

Подход к выбору соотношения между различными показателями премирования изложим на примере.

ПРИМЕР 2

Отдел сбыта предприятия премируется по двум показателям:

- 1) превышение плановой величины выручки от реализации продукции;*
- 2) экономия общей плановой сметы операционных расходов отдела сбыта (административные расходы плюс общие коммерческие расходы).*

При этом коэффициент премирования от выручки на текущий бюджетный период установлен в размере 10 % (0,1) от суммы превышения плановой величины. Для наглядности рассмотрим упрощенный случай, когда отдел сбыта продает один вид продукции (продукт Н). Контролируемым параметром отдела сбыта является физический объем продаж (в штуках). Уровень отпускных цен на бюджетный период устанавливается планово-экономическим управлением. При этом в сводном бюджете предприятия на текущий бюджетный период фигурируют следующие параметры:

- *плановая отпускная цена продукта Н — 100 руб./шт.;*
- *плановая себестоимость реализации продукта Н — 80 руб./шт.*



Реализация одной штуки продукта N сверх бюджетного задания означает прирост выручки на 100 руб., а маржинального дохода (то есть валовой прибыли) — на 20 руб. При этом начисление премиального фонда отделу сбыта за каждую реализованную сверх плана штуку продукта N составит 10 руб. ($100 \times 0,1$). Иными словами, прирост валовой прибыли предприятия в размере 20 руб. за счет перевыполнения плана по реализации определяет начисление 10 руб. премиальных, то есть 0,5 руб. премиального фонда за 1 рубль прироста прибыли.

Это же соотношение должно применяться и к показателю экономии сметы операционных расходов. Каждый один рубль благоприятного отклонения (экономии) сметы операционных расходов означает 1 рубль прироста валовой прибыли. Следовательно, величину данного коэффициента оптимально установить на уровне 0,5 руб. начисления премиальных за 1 рубль экономии сметы операционных расходов.

Рассмотренный принцип равновесных ставок премирования относится лишь к относительной величине коэффициентов премирования по различным показателям.

Принцип 7. Правило равного размера премиальных различных подразделений (центров ответственности) за равный вклад в финансовые результаты компании.

Соотношение между величинами разных показателей премирования должно быть оптимальным не только для одного подразделения (при наличии нескольких показателей премирования), но и между подразделениями (филиалами, дочерними предприятиями). Не должно быть в этой связи высокопремируемых и низкопремируемых подразделений.

Принцип 8. Различные по срокам начисления показатели премирования для персонала и руководителей подразделений (центров ответственности). Основа для расчета коэффициентов премирования для персонала и руководителя подразделения (центра ответственности) должна быть одной и той же. Это очевидно, а менее очевидно другое. Персонал подразделения, как правило, должен премироваться за перевыполнение плановых показателей за краткосрочный период. Премиальный фонд руководителей подразделений также отчасти складывается по итогам исполнения краткосрочного бюджета, но основная его часть должна основываться на итогах исполнения долгосрочного бюджета развития (например, за год). Это вызвано тем, что смена кадров среди рядового состава, как правило, выше, чем среди среднего и высшего руководства, которое составляет костяк предприятия. В этих условиях очевидно следующее:

- большая часть рядового состава ориентирована на осязаемые премиальные деньги за текущую работу, а не на обещания заплатить через год;
- эффективным для благосостояния компании будет создание мотивации для высшего и среднего менеджмента на долгосрочное повышение финансовых результатов предприятия.

Именно этими обстоятельствами объясняется объективная необходимость выбора более продолжительного периода хозяйственной деятельности в качестве основы премирования менеджмента по сравнению с рядовыми сотрудниками.

Принцип 9. Основой начисления и распределения премиального фонда являются гибкие ставки (коэффициенты) премирования. Если выбор баз премирования обычно меняется редко, то количественный показатель, согласовывающий базу премирования и абсолютный размер премиального фонда подразделения, должен пересматриваться каждый краткосрочный бюджетный период.



Поскольку система материального стимулирования органично встроена в бюджетный план предприятия, то и плановый размер совокупного премиального фонда при возможном перевыполнении бюджетного задания также заложен в проекте сводного бюджета. Здесь следует учитывать, что предприятие к началу бюджетного периода может подходить в различном состоянии с точки зрения финансовой стабильности, инвестиционных потребностей и т. д. Именно исходя из совокупности данных факторов и планируется часть дополнительной чистой прибыли, которая может быть отведена на премирование персонала при перевыполнении бюджетного задания.

Следовательно, коэффициенты премирования каждый текущий бюджетный период могут варьироваться. Следует отметить при этом, что речь идет не о соотношении коэффициентов премирования различных подразделений, которое определяется, как указывалось выше, критерием равного вознаграждения за один дополнительный рубль прибыли, полученной предприятием в результате деятельности подразделения. Здесь имеются в виду абсолютные величины коэффициентов премирования. Основой теории мотивации при этом является то, что коэффициенты премирования доводятся до сведения работников предприятия до начала бюджетного периода. Работник с самого начала бюджетного периода должен знать, какое вознаграждение его ждет за дополнительные усилия на благо предприятия.

В качестве примера можно представить перечень условий и показателей премирования для различных центров ответственности (ЦО) в составе промышленных предприятий (см. таблицу).

Условия и показатели премирования для различных ЦО в составе промышленных предприятий			
Тип ЦО	Основные группы подразделений, относящиеся к данному статусу ЦО	Условие премирования	Показатель премирования
Центры управленческих затрат	Службы аппарата управления, административные службы	1. Непревышение сметы операционных расходов. 2. Приемлемое выполнение целевого плана	1. Экономия сметы операционных расходов. 2. Персональная надбавка за выполнение целевого плана
Центры нормативных затрат	Производственные подразделения (цеха), служба снабжения	1. Выполнение производственной программы (структура и объем выпуска). 2. Непревышение совокупной плановой себестоимости выпуска продукции	1. Благоприятные отклонения удельной себестоимости выпуска продукции
Центры доходов	Службы сбыта	1. Непревышение лимита контролируемых расходов. 2. Достижение планового объема выручки	1. Превышение планового объема выручки
Центры прибыли	Обособленные производственные подразделения (цеха)	1. Достижение планового объема валовой прибыли	1. Благоприятное отклонение валовой прибыли
Центры инвестиций	Дочерние предприятия	1. Достижение планового объема валовой прибыли. 2. Соблюдение финансовых нормативов. 3. Выполнение централизованного плана по ключевым показателям инвестиционного бюджета	1. Положительное отклонение валовой прибыли

Показатели премирования должны пересматриваться в случае изменения приоритетов, перераспределения сфер ответственности подразделений. Пересмотр может быть инициирован как сотрудниками подразделения, так и экспертным советом. Процедура рассмотрения и принятия новых или измененных показателей аналогична процедуре их разработки: подразделение предлагает показатели, экспертный совет проверяет их на соответствие стратегии компании. ■



В. А. Николаев,
финансовый директор ООО «Альянс»

Автоматизация бюджетирования: проблемы и решения

Бюджетирование сегодня — это не просто построение детализованного плана доходов и расходов, а сложный комплекс задач процессно-ориентированного планирования, управления активами с учетом финансовых рисков, повышения согласованности функционирования бизнес-центров. Четко выстроенная и отлаженная система бюджетирования является условием максимальной эффективности использования ресурсов.

Многомерное бюджетирование с использованием комплекса аналитических измерений позволяет сформировать согласованный и систематизированный бюджет на плановый период по статьям, подразделениям, бизнес-направлениям, срочности финансовых ресурсов, сегментам рынка и др. Однако заранее спланированный бюджет нуждается в постоянной корректировке. Иначе он может оказаться малоэффективным и далеким от реальных потребностей компании. Необходимость регулярной корректировки бюджета увеличивает затраты на создание качественного бюджетного плана.

За последние годы произошли значительные изменения бизнес-среды. Если еще 5–7 лет назад только передовой бизнес внедрял бюджетное управление, то сейчас элементы бюджетирования стали составной частью менеджмента многих российских предприятий. Необходимо отметить интересный феномен: первые системы бюджетирования на платформе *MS Excel* активно эксплуатируются и в настоящее время (без значительных изменений). Причины использования *MS Excel* для автоматизации бюджетирования на предприятии множество. *MS Excel* — многофункциональное и доступное средство обработки информации, с которым хорошо знакомы сотрудники финансово-экономической службы. Данная программа позволяет вводить любые формулы и использовать функции, строить взаимосвязи и прогнозы, графически и наглядно представлять полученные данные. Новые обновления и версии офисного пакета также открывают дополнительные возможности системы.



MS Excel представляет широкий диапазон средств для анализа статистических данных и прогнозирования будущих событий. Встроенные статистические функции упрощают громоздкий механизм вычислений, выполнение анализа и получение прогнозных значений. Например, можно планировать объемы продаж, опираясь на данные за прошедшие периоды с применением регрессионного анализа.

К СВЕДЕНИЮ



Моделирование ситуации и оценка полученных результатов могут быть осуществлены посредством «Диспетчера сценариев». Его применение позволяет в рамках формирования небольшого бюджета создавать несколько сценариев для одной модели «что-если», распределять задачу моделирования между несколькими участниками и объединять результаты в общий отчет.

Для работы со списками и массивами информации существуют специальные функции в «Библиотеке функций», которые помогают извлекать из электронной таблицы данные с целью их дальнейшего преобразования в формулах. Примером может послужить создание единого прейскуранта цен на продукцию и дальнейшее его использование для расчета бюджета продаж в стоимостном выражении.

ОБРАТИТЕ ВНИМАНИЕ



К преимуществам электронных таблиц относится возможность импорта информации — получение внешних данных из других источников с использованием «Мастера подключения» или «Мастера запросов». Импорт информации существенно облегчает ввод данных на этапе создания бюджетной модели и проведения план-фактного анализа.

Бесспорно, *MS Excel* — мощное средство, но в действительности не весь его потенциал используется для автоматизации систем бюджетирования. На практике создаются упрощенные модели планирования, для которых использование *MS Excel* является целесообразным. Применение *MS Excel* эффективно и для бюджетирования в части планирования, контроля и анализа денежных потоков. Однако для средних и крупных производственных компаний, деятельность которых представляет собой сложную многопараметрическую систему, этого недостаточно. Из-за особенностей производственного процесса не всегда возможно определить линейную зависимость между факторами, которые формируют финансово-экономические показатели.



Преимущества и недостатки использования *MS Excel* для бюджетирования

Бюджетирование должно выступать как инструмент управления затратами. Их прозрачность и целесообразность — важные характеристики бюджета предприятия. Без оптимизации использования ресурсов невозможно качественное планирование деятельности предприятия. Для бюджетирования на крупных и средних производственных предприятиях имеет смысл использовать специализированное программное обеспечение, максимально полно интегрированное с *MS Excel*. Наиболее распространенным вариантом применения офисного приложения *MS Excel* в холдингах с распределенной структурой планирования производственно-коммерческой деятельности является создание системы предоставления бюджетной информации на основе бланков *Excel* (табл. 1). Регламентация предоставления строго типизированных данных от структурных бизнес-единиц является естественным требованием бюджетного процесса и, как показывает многолетняя практика, делает его весьма эффективным.

Таблица 1. Процедуры бюджетирования с использованием бланков *Excel*

Управляющая компания холдинга	Структурная бизнес-единица	Центральное управление
Разрабатывает файлы <i>Excel</i> — унифицированные бланки для составления операционных и финансовых бюджетов бизнес-единицы. В файлах расчетные ячейки с формулами имеют защиту (добавление новых столбцов и строк запрещается). По столбцам определяются периоды горизонта планирования. Нередко столбцы для ввода фактических и плановых данных расположены на одном листе. В зависимости от этапа бюджетного процесса незадействованные столбцы скрываются. В многострочных блоках по статьям бюджета предусматривается создание резервных ячеек и скрытие неиспользуемых строк, что позволяет видеть итоговые суммы всегда по заранее определенному адресу. На первый лист выносятся сводная информация по всем разделам бюджета. В наиболее «продвинутых» бюджетных моделях существует система первичного контроля данных по установленным лимитам. Данная система основана на контроле взаимно балансируемых показателей (например, «Прогнозный баланс»). VBA в бюджетной модели используется очень редко и в основном для интерфейса ввода данных	Экономическая служба вносит в разработанные файлы плановую или фактическую информацию. Как правило, внесение информации — ручной труд переноса информации из источников, предоставленных соответствующими службами и отделами. Фактическая информация исполнения бюджета является результатом интеллектуального (творческого) переосмысления бухгалтерских данных экономической службой. Бухгалтерские данные в управляющую компанию передаются только в агрегированном виде (и, конечно, у хороших экономистов итоги всегда «правильные»)	Собранную информацию в файлах экспортируют в OLAP-систему. Полученная информация обрабатывается, а операции, связанные с внутренними оборотами, элиминируются. Далее данные консолидируются в бюджет холдинга. Наличие в базе данных OLAP исторических, плановых и фактических данных делает ее более эффективным инструментом анализа



Помимо вышеописанных достоинств использование *MS Excel* в бюджетировании имеет и существенные недостатки. Наиболее важные из них — отсутствие прозрачности в управлении затратами и низкая мотивация центров финансовой ответственности (ЦФО) на снижение себестоимости продукции.

Нередко на предприятиях, где собственники или топ-менеджеры проповедуют монетарный подход в управлении, бюджетирование сводится только к финансовому планированию денежных средств. *MS Excel* применяется для формирования кассового бюджета на краткосрочный период, составления реестра заявок на оплату и контроля исполнения платежей в оперативном режиме. Иногда для плана движения денежных средств неверно используется термин «бюджетная роспись» (в результате чего понятия «доход – поступление» и «расход – выплаты» ошибочно выдаются за синонимы).

Финансовый оперативный контроль часто бывает достаточно эффективным, если он наряду с монетарной составляющей включает контроль за исполнением обязательств. Формат форм и процедуры контроля над обязательствами дополняют систему оперативного планирования денежных средств.

Автоматизированная система бюджетирования (АСБ) представляет собой компьютерную финансовую модель компании в виде взаимосвязанных бюджетов — производства, инвестиций, продаж, закупок и т. д.

ОБРАТИТЕ ВНИМАНИЕ



Технологической платформой оперативного финансового планирования и контроля является Microsoft Business Intelligence, которая представляет собой интегрированный набор серверных и клиентских приложений, полностью совместимый с Microsoft Office. Более эффективное оперативное планирование, разработка бюджета и прогнозирования осуществляются благодаря созданию подробных моделей и гибких планов, синхронизируемых между отделами и в масштабе всей организации.

Достоинства и недостатки использования *MS Excel* в построении бюджета предприятия наиболее ярко проявляются в сложных моделях с элементами экстраполяции и ресурсного планирования.

К сложным моделям можно отнести систему книг и листов *Excel*, в которой не просто отражены основные аспекты бюджетного планирования (отгрузка, производство,





переменные и постоянные затраты, денежное обращение), а производится их расчет. Часто наиболее длительным и недостаточно автоматизированным является этап согласования производственной программы с планом отгрузки. На этом этапе определяются возможности удовлетворения товарного спроса (информация представляется коммерческой службой), а также бизнес-возможности (анализируются производственными службами предприятия). Острота проблемы усиливается при увеличении сложности и вариабельности технологии производства, количества переделов, отно-

Для бюджетирования на крупных и средних производственных предприятиях имеет смысл использовать специализированное программное обеспечение, максимально полно интегрированное с MS Excel.

шения объемов товарного выпуска продукции к общему объему валового производства. Поэтому даже в сложных моделях объемы производства и отгрузки почти всегда являются входной информацией. Тогда моделирование упрощается: строки производственной программы упорядочиваются таким образом, чтобы наименее зависимые продукты и полуфабрикаты

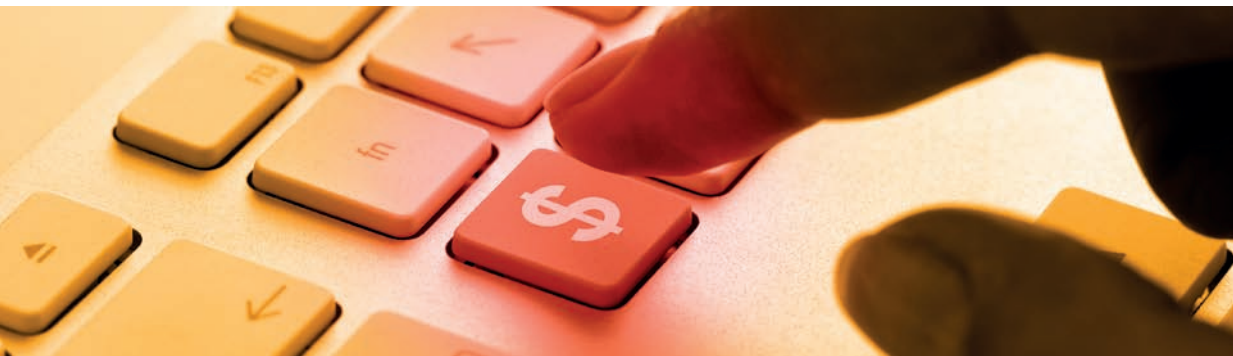
размещались выше от зависимых, что позволяет сделать элементарным расчет товарного и валового выпуска продукции. В моделях *Excel* расчет переменных затрат строится абстрагировано от длительности производственного цикла. Это дает возможность легко находить объемы переменных затрат (объемы производства умножаются на нормы расхода). Финансовые расчеты обязательств и платежей, движение других активов и пассивов всегда успешно реализуются в *Excel*-моделировании, а наличие специальных функций финансовых вычислений делает сложные расчеты простыми. Можно достаточно точно смоделировать временной лаг между возникновением обязательства и его оплатой, отразить оплату авансами и погашение задолженностей предыдущих периодов.

Специализированные системы бюджетирования

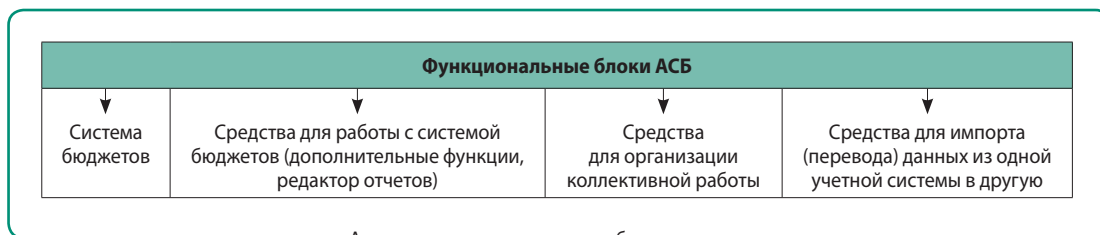
Как правило, в любой успешно развивающейся компании складывается ситуация, когда средств *Excel* уже не хватает для эффективного бюджетирования.

Планировать, анализировать и контролировать бюджеты можно с помощью многих корпоративных информационных систем, однако наибольшие возможности по бюджетному управлению предприятием предоставляют специальные программы — автоматизированные системы бюджетирования.





Автоматизированная система бюджетирования (АСБ) представляет собой компьютерную финансовую модель компании в виде взаимосвязанных бюджетов — производства, инвестиций, продаж, закупок и т. д. Эта модель позволяет не только планировать потоки средств по каждому ЦФО и сравнивать их с фактическими данными, но и анализировать, как текущие и будущие изменения показателей отразятся на финансовом состоянии компании. В подобном моделировании должны принимать участие как финансовый директор, так и все остальные сотрудники, занимающиеся составлением и исполнением бюджета. Для контроля и анализа в АСБ поступают данные из других корпоративных информационных систем, поэтому любая АСБ должна состоять из функциональных блоков (см. рисунок).



В России сейчас представлены более 20 автоматизированных систем бюджетирования как отечественных, так и иностранных производителей. Все они различаются между собой функциональными особенностями, а также стоимостью внедрения и масштабом предприятий, на которых они могут работать. В последние годы все больше российских компаний предлагает свои системы бюджетирования. Они обычно отличаются более низкой ценой и лучшей интегрированностью с другими российскими пакетами.

Остановимся на наиболее популярных АСБ, которые находятся приблизительно в одной ценовой нише и рассчитаны на предприятия среднего и крупного бизнеса (табл. 2 на с. 118–119).

Выводы

Наиболее распространенными проблемами, с которыми сталкиваются предприятия при планировании бюджета, являются: отсутствие четких стратегических целей предпри-



Таблица 2. Наиболее популярные автоматизированные системы бюджетирования

Система и ее особенности	Комментарий
<p>Oracle Financial Analyzer (OFA) Достоинства: <i>OFA</i> является самым многофункциональным инструментом моделирования бюджетов. Эта система позволяет применять формулы любой степени сложности и проводить многомерный анализ данных в любом разрезе (например, анализ доходности компании за II квартал 2011 г. по каждому продукту с разбивкой по дилерам региона). В системе <i>OFA</i> могут работать сотрудники, находящиеся в различных городах, что очень важно для компаний с множеством филиалов. Для этого необходимо установить в каждом филиале свой сервер, через который будут передаваться данные. Недостатки: интерфейс программы не очень нагляден, поэтому работа в <i>OFA</i> требует сложной и дорогостоящей настройки. Кроме того, система не полностью переведена на русский язык (практически весь раздел помощи доступен только в английском варианте). В системе <i>OFA</i> не развиты средства документирования модели, то есть разработанную модель сложно описать с помощью встроенных инструментов (например, получить условную схему модели в виде рисунка или таблицы). Это серьезная проблема, которая встает особенно остро при смене персонала. Если в компании нет аналитика, который занимается описанием всех моделей, достаточно сложно объяснить новому сотруднику подробности бюджетной инфраструктуры</p>	<p>В системе есть гибкий контроль доступа к данным. Например, можно настроить программу таким образом, что руководитель будет видеть только агрегированные показатели по подразделениям, а подчиненный — только свои показатели и показатели в целом по компании. Также существует возможность разделять финансовую модель на подмодели по подразделениям. <i>OFA</i> — очень мощная и функциональная система, подходящая для компаний со сложной взаимосвязью между бюджетами. Но для обслуживания этой системы и грамотной работы в ней понадобятся сильная ИТ-служба и штатные аналитики</p>
<p>Hyperion Pillar Достоинства: программа достаточно проста, легка в освоении, обладает наглядным интерфейсом и русифицирована. Система имеет хороший инструментарий для создания различных отчетов и гибкую структуру документооборота. Бюджеты можно составлять «сверху вниз», «снизу вверх» и по смешанным схемам. Недостатки: реализовывать сложные задачи в <i>Hyperion Pillar</i> трудоемко из-за наличия некоторых ограничений. Например, число уровней аналитики (степеней детализации информации) в модели не может превышать 12. На первый взгляд, этого более чем достаточно, но на практике при работе с этой системой часто обнаруживается, что все уровни аналитики уже использованы</p>	<p>Это первая западная система бюджетирования, появившаяся на российском рынке. Если компания переходит от проектной системы планирования к планированию по регионам, то необходимо менять всю аналитику. При этом нужно переделать все отчеты, которые были созданы с использованием старой аналитики. Для безошибочного решения этой проблемы необходимо привлекать программистов. Продукт довольно сложно интегрировать с другими базами данных. Встроенные средства документирования моделей отсутствуют. Система подходит для компаний, в которых не очень сложная финансовая структура и финансовая модель. Освоить <i>Hyperion Pillar</i> просто. Эта система идеально подходит компаниям, где недостаточно времени на обучение сотрудников</p>
<p>Adatum e.Planning Достоинства: в данной системе хорошо организовано ведение документооборота (схемы движения документов и регламенты работы можно просто рисовать с помощью мышки). Созданную модель, как и в <i>OFA</i>, можно разделить на подмодели по определенному классу аналитических уровней (например, по ЦФО, затратам и т. д.), что хорошо для больших предприятий. Очень удобно контролировать исполнение бюджета: в столбцах отражаются плановые и фактические значения показателей, а также темпы их изменения. И сама программа, и раздел «Помощь» русифицированы. Недостатки: производительность системы несколько ниже, чем у <i>OFA</i>. С помощью стандартных средств, имеющихся у системы, можно просмотреть либо суммарные значения, либо полностью детализованные. То есть будут доступны либо данные по дебету в целом, например, по нефтяной компании, либо данные по дебету по скважине «Петровская», а данные по дебету по нефтегазодобывающему управлению (НГДУ) «Петровское плюс», в которое входит несколько скважин, посмотреть невозможно. Создание такого отчета вручную у опытного специалиста займет не так уж много времени</p>	<p>Основная проблема <i>Adatum e.Planning</i> связана с модулем <i>Contributor</i> (модуль, отвечающий за работу с оперативными данными). Это приложение имеет ряд существенных ограничений: проблемы с русификацией, нет возможности вводить комментарии к ячейкам, неудобство настроек. Эта система подойдет предприятиям, в которых самое важное — организация коллективной работы над бюджетом (с участием различных, в том числе удаленных подразделений)</p>



Система и ее особенности	Комментарий
<p>(примерно один час). Однако при любом изменении одной из использованных аналитик (например, скважину причислят к другому НГДУ) придется вручную переделывать все отчеты, в которые входили данные по этой аналитике, или же тратить ресурсы ИТ-службы на перепрограммирование</p>	
<p>EPS Prophix Budgets/ EPS Prophix Enterprise Достоинства: обе системы легки для освоения, их отличает простой и удобный интерфейс. Можно посмотреть не только результаты, но и формулу, с помощью которой они были получены (как и в <i>Excel</i>, подведя указатель мыши к цифре). В системе есть удобные инструменты для поиска информации (они называются <i>Data Mining</i>): щелкнув по показателю, можно перейти на следующий уровень и посмотреть, из какого отчета взяты данные. Недостатки: возможности собственного построения моделей ограничены. Нельзя сослаться на данные будущего периода. Это означает, что нет возможности, например, привязать закупки материалов в феврале к планам производства в марте. Для сложных моделей такие ограничения становятся настоящей проблемой, в результате часть данных приходится изменять вручную</p>	<p>Различие между двумя системами <i>EPS Prophix</i> заключается в том, что <i>Enterprise</i> предназначен для большего количества пользователей и содержит немного больше функций. Эта программа подойдет предприятиям, у которых нет необходимости создавать сложные финансовые модели</p>
<p>Comshare MPC Достоинства: данный продукт выделяется богатыми возможностями для создания отчетов — к услугам пользователя множество графиков и таблиц. Система очень наглядна. В ней можно задать цветовое выделение отклонений значений от заданных. Например, отклонение на 10 % будет выделено розовым цветом, на 15 % — зеленым, а на 20 % — ярко-красным. При работе с многостраничными консолидированными отчетами это особенно удобно: можно обращать внимание только на проблемные показатели. Это касается и показателей, которые вычисляются по формулам, например, оборачиваемости или ликвидности. Кроме того, система позволяет строить довольно сложные модели и корректно работать с удаленными филиалами. Недостатки: <i>Comshare MPC</i> устроен не совсем обычно: он состоит из большого числа отдельных модулей. Чтобы, например, посчитать оборачиваемость активов, придется запустить первый модуль, в котором нужно нарисовать схему движения активов, затем во втором модуле составить формулу, в третьем — создать отчет и т. д. Через несколько часов работы такая последовательность действий может вызывать раздражение</p>	<p>Использование системы <i>Comshare MPC</i> удаленными пользователями позволяет своевременно консолидировать финансовые и количественные данные по предприятию, несмотря на его разветвленную структуру. А визуализация данных очень удобна для топ-менеджмента: решения принимаются быстрее и эффективнее. Данная система подойдет предприятиям, которым важны подробные и хорошо оформленные отчеты и которые готовы не экономить на труде работников ИТ-службы и внедренцев</p>

ятия; формирование бюджета по стандартной схеме, не отражающей действительные нужды предприятия; нечеткое определение ЦФО и механизма их участия в процессе бюджетирования; неверное распределение ролей в бюджетном процессе; урезание бюджета без рассмотрения важности мероприятия; затрудненный сбор достоверной информации для анализа.

При выборе АСБ следует учитывать, какая корпоративная информационная система установлена на предприятии. Дело в том, что специализированные АСБ производят многие разработчики, и они наилучшим образом интегрируются с их же корпоративными пакетами. Например, если у вас установлена ERP-система *Oracle Applications*, то в качестве модуля бюджетирования лучше всего подойдет *Oracle Financial Analyzer (OFA)*. А для *SAP/R3* идеальным решением для бюджетирования будет *mySAP Financials* или *Business Planning&Simulation*. Пользователи программы «1С» часто отдают предпочтение продуктам, выпускаемым компаниями «Инталев», «1С-Рарус» и некоторыми другими партнерами фирмы «1С», так как они специально разработаны для совместной установки с «1С». ■



ЧИТАЙТЕ В ФЕВРАЛЬСКОМ НОМЕРЕ

В февральском номере, посвященном бизнес-планированию, вашему вниманию мы предлагаем следующие статьи.

Бизнес-планирование проектов: исходные данные

Мало просто составить бизнес-план. Его нужно грамотно структурировать и оформить. Что писать в самих разделах бизнес-плана? Какие моменты отразить, на что сделать упор, а о чем можно упомянуть лишь вскользь?

Подходы к составлению бизнес-плана предприятия в каждом конкретном случае разные, поэтому правила написания, составления и разработки бизнес-плана весьма условны. Бутов Д. В. расскажет, как их подогнать «под себя» в каждом отдельном случае.

От идеи проекта к составлению финансового плана

В статье автор Березун А. Л. рассматривает разработку финансового плана, то есть той части бизнес-плана, которая содержит расчеты. Все остальные разделы бизнес-плана определяются исключительно сущностью проекта, для каждого бизнес-плана они будут разные. Финансовый план тоже индивидуален, но процесс его разработки основан на относительно унифицированной методике расчета.

Как оценить риски проектов

Не бывает экономической деятельности без рисков, поэтому их анализ должен предшествовать любому бизнес-плану и проводиться на каждой стадии его разработки. Другое дело, что не всегда анализ рисков включается в бизнес-план, иногда он остается «за кадром». Анализ рисков становится разделом бизнес-плана в том случае, когда в этом есть необходимость. Подробнее об этом читайте в материале Лебедевой А. А.

Финансирование проекта по бизнес-плану: сравнительный анализ

Бывает так, что собственных средств для реализации проекта по бизнес-плану недостаточно. В таком случае компания вынуждена искать другие ресурсы: привлекать заемные средства, брать оборудование в лизинг или приобретать его в рассрочку. Как экономически обосновать целесообразность принятия такого решения, расскажет Панферов Д. И.

Оценка эффективности бизнес-плана по приобретению и реконструкции АЗС

В данной статье Гарифулина А. Ф. будет подвергнут анализу бизнес-план по приобретению и реконструкции автозаправочной станции. Суть проекта заключается в том, что организация, владеющая сетью АЗС под известным брендом, рассматривает возможность приобретения небрендовой АЗС, находящейся на трассе, с последующей ее реконструкцией. Прежде чем реализовать данный проект, необходимо оценить параметры его эффективности, а также проанализировать их в различных экономических ситуациях.



ПЭО

УВАЖАЕМЫЕ ЧИТАТЕЛИ!

Для повышения качества вашего обслуживания наша компания проводит исследование-опрос.

Приглашаем вас заполнить анкету. Заранее благодарим за участие!

Предлагаем оценить по 10-балльной шкале текстовое наполнение журнала, а также ответить, какие спецвыпуски вы хотели бы увидеть в ближайшее время.

Фамилия, имя, отчество _____

Название организации _____

Сфера деятельности _____

Контактный телефон _____

Статья	Оценка статьи	Комментарий
Бюджетный регламент: первые шаги в бюджетировании		
Построение бюджетной структуры		
Платежный календарь как инструмент бюджетирования		
Финансовые потоки при работе в различных регионах		
Бюджетирование по методу <i>Activity Based Budgeting</i>		
Бюджетирование управленческих расходов		
Методика формирования отдельных бюджетов		
Особенности и порядок составления основных бюджетов		
Формирование бюджета налогов		
Классификация рисков в системе бюджетирования		
Практика российских компаний		
Бюджет как средство контроля и оценки деятельности предприятия		
Контроль и анализ исполнения бюджета		
Сценарный анализ устойчивости бюджета		
Материальное стимулирование как составная часть эффективного бюджетирования		
Автоматизация бюджетирования: проблемы и решения		

• Какие направления данной темы вы хотели бы увидеть в будущем? _____

• На какую тему вы хотели бы увидеть спецвыпуск в ближайшее время? _____



