

Раздел 1 Общая характеристика системы бюджетирования на предприятии

Параграф 1.1 Сущность бюджетирования: цели, задачи, функции и понятия

1.1.1. Понятие бюджетирования

В условиях рыночных отношений планирование является одним из важнейших условий организации эффективной работы предприятия. Планирование охватывает все основные сферы его производственно-хозяйственной деятельности – сбыт, финансы, производство, закупки, научные и проектные разработки, которые тесно взаимосвязаны.

Планирование деятельности предприятий является важной предпосылкой свободного предпринимательства, распределения и потребления ресурсов и товаров.

Сущность внутрифирменного планирования в рыночной экономике заключается в выборе целей развития, форм хозяйственной деятельности, способов их осуществления, которые при использовании ограниченных производственных ресурсов могут привести к достижению прогнозируемых качественных и количественных результатов.

Планирование на предприятии — это взаимосвязанная научная и практическая деятельность людей, предметом изучения которой выступает система свободных рыночных отношений между трудом и капиталом в ходе производства, распределения и потребления материальных и духовных ценностей.

Методология планирования на предприятиях охватывает совокупность теоретических выводов, общих закономерностей, научных принципов, экономических положений, современных требований рынка и признанных передовой практикой методов разработки планов.

Методика планирования характеризует состав применяемых на том или ином предприятии методов, способов и приемов обоснования конкретных плановых показателей, а также содержание, форму, структуру и порядок разработки плана.

Процесс разработки комплексного плана социально экономического развития является для каждого предприятия весьма сложным и трудоемким предметом деятельности и поэтому должен осуществляться в соответствии с принятой технологией планирования. Она регламентирует общепризнанный порядок, установленные сроки, необходимое содержание, требуемую последовательность процедур составления различных разделов плана и обоснование его показателей, а также регулирует механизм взаимодействия производственных подразделений, функциональных органов и плановых служб в совместной повседневной деятельности.

Методология, методика и технология плановой деятельности на предприятиях в наиболее полной мере определяют в целом предмет планирования.

Общим или итоговым предметом плановой деятельности на предприятиях служат бюджеты.

Слово «БЮДЖЕТ» (англ, budget - сумка) заимствовано из Англии, где в старину канцлер казначейства приносил ежегодно в парламент мешок с деньгами и произносил речь, которая собственно и называлась старинным норманнским словом "Budget" (т. е. кожаный мешок).

Сейчас в литературе можно встретить множество определений данного понятия, например:

- 1) роспись государственных доходов и расходов на определенный срок, утвержденная в законодательном порядке;
- 2) предположительное исчисление доходов и расходов государства, учреждения или отдельного лица на определенный срок, как правило, на год;

3) централизованная форма образования и расходования фонда денежных средств, предназначенных для финансового обеспечения задач и функций государства и местного самоуправления;

4) финансовый план, намечающий индикативные показатели доходов, расходов и т.д. организации на определенный период.

В рыночных условиях хозяйствования процветающим считается предприятие, получающее устойчивую прибыль от своей деятельности. Это задача-максимум может быть реализована на стабильной основе посредством бюджетирования. Как известно, ведущая роль в координации деятельности субъектов рынка принадлежит ценам, именно они определяют выгодные объёмы и способы производства для участников хозяйственных связей. Каждое предприятие вынуждено подчинить свои действия ценовому механизму, закону спроса и предложения, поскольку никто не в состоянии отменить их действие. Однако во внутренней структуре каждого предприятия механизм цен вытесняется сознательными действиями администрации, менеджеров и других специалистов. Поэтому деятельность предприятия регулируется через принятие плановых решений. С этой позиции планирование и следует рассматривать как механизм, который заменяет цены и рынок во внутренней деятельности предприятия и осуществляется путём составления бюджетов.

Понятие «бюджет» применяется не только для национальной экономики, но и применительно к отдельному предприятию. При этом под **бюджетом** понимается именно план хозяйственной деятельности предприятия на текущий бюджетный период – обычно квартал или год. Отличительными особенностями бюджетирования на уровне предприятия являются: формализация, централизация, системность.

Управление предприятием, как и любым другим объектом, осуществляется в соответствии с управленческим циклом, состоящим из этапов постановки целей, планирования, исполнения, контроля, анализа и осуществления корректирующего воздействия. Отсутствие одного или

нескольких элементов управленческого цикла приводит систему к потере эффективности и управляемости.

Планирование – является важнейшей частью управленческого цикла. Добиться эффективного использования собственных и привлеченных ресурсов возможно при условии разработки детального плана действия организации. Планирование включает этапы определения целей и задач разрабатываемых мероприятий, рассмотрения различных вариантов их проведения, выбора оптимального варианта.

При рассмотрении бюджетирования как процесса необходимо выделить 3 его основных элемента (рис. 1.1):

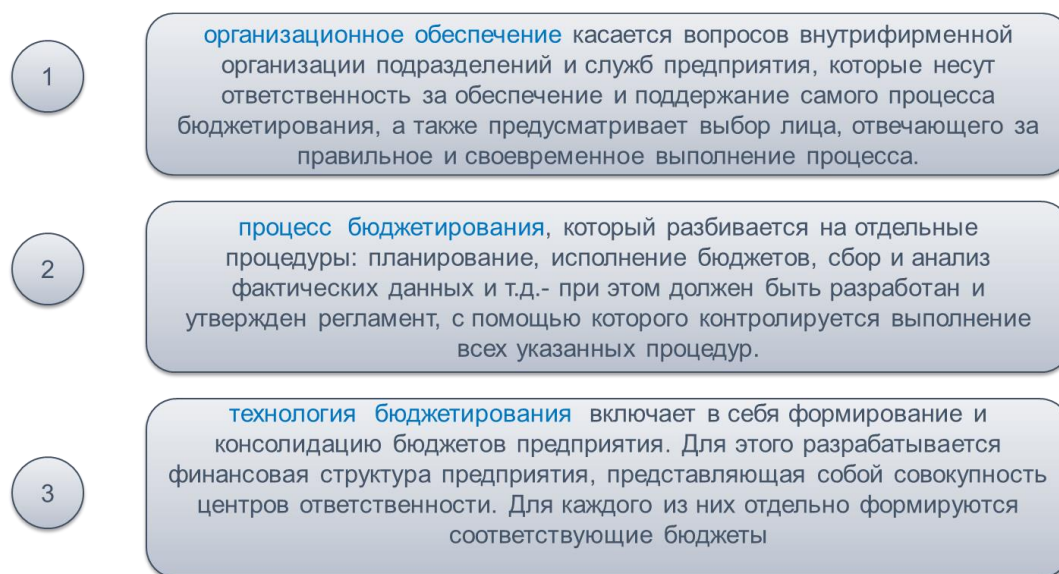


Рис. 1.1 Элементы бюджетирования

Под бюджетом, как правило, понимают финансовый план, намечающий индикативные показатели доходов, расходов и результатов деятельности организации на определенный период. При построении бюджета всегда начинается в планирования текущей деятельности организации, связанной с реализацией проектов, производством товаров или услуг) в натуральных показателях. Затем, на основании стоимостной оценки натуральных показателей формируется план денежных потоков, а также рассчитываются плановые показатели результатов деятельности (плановый уровень прибыли,

рентабельности, плановое значение остатков на расчетном счете, плановые значения стоимости капитала и активов предприятия).

Бюджетирование — это производственно-финансовое планирование деятельности предприятия путем составления общего бюджета предприятия, а также бюджетов отдельных подразделений с целью определения их финансовых затрат и результатов.

Назначение бюджетирования на предприятии заключается в том, что это основа планирования и принятия управленческих решений на предприятии, оценки всех аспектов финансовой состоятельности предприятия, контроля и управления материальными и денежными ресурсами предприятия, укрепления финансовой дисциплины и подчинения интересов отдельных структурных подразделений интересам предприятия в целом и собственникам его капитала.

На каждом предприятии может быть своя специфика бюджетирования в зависимости как от объекта финансового планирования, так и от системы финансовых и нефинансовых целей. Поэтому, говоря о назначении бюджетирования, необходимо помнить, что в каждой компании в качестве управленческой технологии оно может преследовать свои собственные цели и использовать свои собственные средства, свой инструментарий.

Бюджеты могут быть составлены как для предприятия в целом, так и для его подразделений.

Общий (основной) бюджет — это скоординированный по всем подразделениям и функциям план работы предприятия в целом, объединяющий блоки отдельных бюджетов и характеризующий информационный поток для принятия и контроля управленческих решений в области финансового планирования.

В основном бюджете в количественном выражении рассматриваются будущая прибыль, денежные потоки и поддерживающие планы. Основной бюджет представляет итог многочисленных обсуждений и решений о

будущем предприятия, обеспечивает как оперативное, так и финансовое управление.

Совершенствование систем управления предприятием предполагает проведение комплекса мер, способствующих повышению конкурентоспособности бизнеса.

Управление предприятием, как и любым другим объектом, осуществляется в соответствии с управленческим циклом, состоящим из этапов постановки целей, планирования, исполнения, контроля, анализа и осуществления корректирующего воздействия. Отсутствие одного или нескольких элементов управленческого цикла приводит систему к потере эффективности и управляемости

Расчеты, осуществляемые в процессе формирования бюджета предприятия, позволяют в полном объеме и своевременно определить необходимую сумму денежных средств на реализацию принятых решений, а также источники поступления этих средств (собственные, кредитные, средства инвестора и т. п.).

Сущность бюджетирования состоит в разработке взаимосвязанных планов производственно-финансовой деятельности организации, ее подразделений исходя из текущих и стратегических целей функционирования, контроля за выполнением этих планов, в использовании корректирующих воздействий на отклонения от параметров их исполнения. В информационном отношении – это система, интегрирующая результаты процессов планирования, учета, контроля и анализа стоимостных показателей деятельности организации.

Эффект от разработки бюджета состоит в повышении степени гибкости предприятия из-за возможности предвидеть результаты управленческих действий, определить базовые установки для каждого направления деятельности предприятия и рассчитать разные варианты, заранее подготавливая ответные действия на возможные изменения как во внешней, так и во внутренней среде.

Кроме того, функции бюджета изменяются в зависимости от того, в какой фазе формирования и реализации он находится. В начале отчетного периода бюджет представляет собой план продаж, расходов и других финансовых операций в наступающем периоде. В конце он играет роль измерителя, позволяющего сравнивать полученные результаты с плановыми показателями и корректировать дальнейшую деятельность.

1.1.2. Функции системы бюджетирования

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

1) аналитическую:

- переосмысление бизнес-идеи;
- коррекция стратегии;
- постановка дополнительных целей;
- анализ операционных альтернатив;

2) финансового планирования: вынуждает планировать и тем самым обдумывать будущее;

3) финансового учета: вынуждает учитывать и обдумывать совершенные действия в прошлом и тем самым помогает принимать правильные решения в будущем;

4) финансового контроля:

- позволяет сравнивать поставленные задачи и полученные результаты;
- выявляет слабые и сильные стороны;

5) мотивационную:

- осмысленное принятие плана;
- ясность постановки целей;
- наказание за срыв;
- поощрение за выполнение и перевыполнение;

6) координационную: координация функциональных блоков оперативного планирования;

7) коммуникационную:

- согласование планов подразделений компании;
- нахождение компромиссов;
- закрепление ответственности исполнителей.

Бюджетирование – сложная система включающая:

- ✓ совокупность взаимосвязанных плановых документов, в которых с обоснованной степенью детализации показателей отражена планируемая деятельность, как отдельных центров финансовой ответственности (ЦФО), так и всего предприятия;
- ✓ управленческие воздействия на центр финансовой отчетности (ЦФО), ориентированные на минимизацию отклонений от бюджета с учетом изменений внешней среды;
- ✓ отчетность ЦФО, позволяющая оперативно, с определенным временным интервалом, анализировать и контролировать выполнение бюджетов отдельными ЦФО и достижение запланированных финансовых результатов предприятием в целом. Система бюджетирования представляет собой совокупность таких элементов, как структура бюджетов, процедура формирования, согласования и утверждения бюджетов и контроль за их фактическим исполнением, нормативная база (нормы, нормативы, лимиты), типовые процедуры и механизмы принятия управленческих решений.

Особо стоит отметить роль бюджетирования в обеспечении реализации стратегии организации.

Стратегией называется комплекс действий, ориентированных на определенное направление развития организации и способствующих достижению целей бизнеса (как правило, в долгосрочной перспективе). Она разрабатывается с учетом приоритетности решаемых задач, которые определяются путем оценки позиций и перспектив предприятия. Исходя из

данного определения, можно сказать, что стратегия в обязательном порядке включает следующие элементы:

- цели (финансовые и нефинансовые);
- действия;
- сроки выполнения действий и получения результатов.

Для целей реализации стратегии система бюджетирования позволяет:

- учитывать финансовые цели и отслеживать уровень их достижения (как по этапам, так и в целом);
- планировать выполнение необходимых для реализации стратегий действий, учитывая необходимые для этого трудовые, материальные и нематериальные ресурсы, оцениваемые в финансовых показателях, распределяя их во времени в соответствии с положениями стратегии;
- осуществлять поиск средств финансирования действий, заложенных в стратегию развития (из внутренних или внешних источников);
- формировать отчеты о ходе реализации стратегии.

1.1.3. Цели и задачи бюджетирования

Целями бюджетирования являются:

- осуществление периодического планирования;
- обеспечение координации, кооперации, коммуникации;
- требование к менеджерам количественно обосновать их планы;
- обеспечение осведомленности по затратам;
- создание системы оценки и контроля исполнения;
- мотивация сотрудников путем ориентации на достижение цели;
- исполнение требований законов и договоров.

Задачи системы бюджетирования представлены на рис. 1.2:

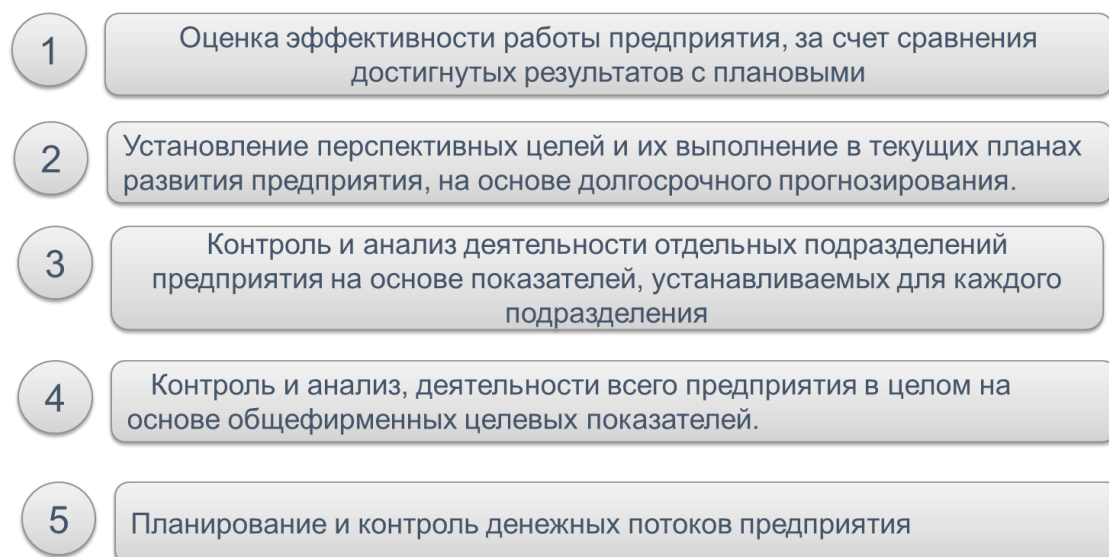


Рис. 1.2. Задачи системы бюджетирования

1.1.4. Содержание, назначение системы бюджетирования

В самом общем виде назначение бюджетирования в компании заключается в том, что это основа:

- * планирования и принятия управленческих решений в компании;
- * оценки всех аспектов финансовой состоятельности компании;
- * укрепления финансовой дисциплины и подчинения интересов отдельных структурных подразделений интересам компании в целом и собственникам ее капитала.

При этом в каждой компании может быть свое назначение бюджетирования в зависимости как от объекта финансового планирования, так и от системы финансовых и нефинансовых целей. Поэтому, говоря о назначении бюджетирования, необходимо помнить, что в каждой компании в качестве управленческой технологии оно может преследовать свои собственные цели и использовать свои собственные средства, свой собственный инструментарий. Прежде всего бюджеты (финансовые планы) разрабатываются для компании в целом и для отдельных структурных подразделений с целью прогнозирования финансовых результатов, установления целевых показателей финансовой эффективности и рентабельности, лимитов наиболее важных (критических) расходов,

обоснования финансовой состоятельности бизнесов, которыми занимается данная компания, или реализуемых ею инвестиционных проектов.

Бюджеты должны дать руководителям компании возможность провести сравнительный анализ финансовой эффективности работы различных структурных подразделений, определить наиболее предпочтительные для дальнейшего развития сферы хозяйственной деятельности, направления структурной перестройки деятельности компании (свертывания одних и развития других видов бизнеса) и т. п. Бюджеты являются основой для принятия решений об уровнях финансирования различных бизнесов из внутренних (за счет реинвестирования прибыли) и внешних (кредитов, инвестиций) источников. Бюджеты призваны обеспечивать постоянный контроль за финансовым состоянием компании, снабжать ее руководителей всей необходимой информацией, позволяющей судить о правильности решений, принимаемых руководителями структурных единиц, разрабатывать мероприятия по оперативной и стратегической корректировке их деятельности.

В условиях рынка именно бюджетирование становится основой планирования – важнейшей функции управления. Вся система внутрифирменного планирования должна строиться на основе бюджетирования, т. е. все затраты и результаты должны иметь строго финансовое, лучше – денежное выражение. Однако дело не только в этом. Если само по себе планирование бизнеса необходимо для того, чтобы четко представлять, где, когда, что и для кого предприятие или фирма будет производить и продавать продукцию или оказывать услуги, чтобы понимать, какие ресурсы и в каком объеме для этого понадобятся, то бюджетирование как основа планирования – это максимально точное выражение всех планируемых показателей и ресурсов в финансовых терминах.

Назначение внутрифирменного бюджетирования.

* Разработка системы координат для бизнеса, базы исходных данных для финансового анализа и финансового менеджмента; перевод системы

планирования с натуральных и физических единиц измерения на финансовые показатели; повышение финансовой обоснованности принимаемых управленческих решений на всех уровнях управления.

- * Рост эффективности использования имеющихся в распоряжении компании и ее отдельных структурных подразделений ресурсов, активов (материальных и нематериальных) и ответственности руководителей различного уровня управления за предоставленные в их распоряжение ресурсы и активы (за превышение лимитов товарных запасов, за просрочку оплаты товарных кредитов и т. п.).

- * Создание возможности для оценки инвестиционной привлекательности отдельных бизнесов (сфер хозяйственной деятельности), которые реализует или которыми собирается заняться в будущем предприятие или фирма.

- * Повышение обоснованности выделения финансовых (прежде всего инвестиций и кредитов) и нефинансовых ресурсов (товарных кредитов) по отдельным направлениям хозяйственной деятельности и видам бизнеса компании; более точное определение направлений инвестиционной политики, направлений реструктуризации предприятия.

- * Превращение компании в “финансово прозрачную”, понятную в финансовом отношении для тех, кто вложил в данный бизнес свои деньги.

- * Укрепление финансовой дисциплины и сочетание стимулирования более эффективной работы структурных подразделений в интересах всей организации.

- * Проведение постоянного мониторинга финансовой эффективности отдельных видов хозяйственной деятельности и структурных подразделений.

- * Контроль за изменением финансовой ситуации в компании; повышение финансовой устойчивости и улучшение финансового состояния компании в целом, отдельных структурных подразделений и видов бизнеса.

1.1.5. Основные принципы бюджетного планирования

Основными принципами бюджетного планирования являются следующие:

- единство, то есть унификация всех бюджетных форм, бюджетных периодов и процедур разработки для компании и всех структурных подразделений независимо от специфики их хозяйственной деятельности;
- • совместимость бюджетных форм, форматов с установленными формами государственной отчетности;
- • совместимость вспомогательных бюджетных документов с основными бюджетными формами;
- • обеспечение возможности составления сводного бюджета;
- • стабильность, неизменность процедур бюджетирования и установленных целевых нормативов на протяжении всего бюджетного периода;
- • разделение накладных расходов на затраты структурных подразделений и компаний к целом по формуле, единой для всех подразделений;
- • непрерывность процедуры составления бюджетов, что предусматривает регулярный пересмотр и корректировку ранее сделанных прогнозов на новый период, не ожидая завершения действующего;
- • заблаговременная формулировка финансовых целей всех подразделений в виде заданий определенных норм рентабельности;
- • учет доходов и расходов, поступлений и списаний денежных средств в сопоставимых единицах учета;
- • детальный учет наиболее важных статей расходов, чья доля в чистых продажах достаточно велика.

1.1.6 Достоинства и недостатки системы бюджетирования

Как и любое явление, бюджетирование имеет свои положительные и отрицательные стороны.

Достоинства бюджетирования:

- оказывает положительное воздействие на мотивацию и настрой коллектива;
- позволяет координировать работу предприятия в целом;
- анализ бюджетов позволяет своевременно вносить корректирующие изменения;
- позволяет учиться на опыте составления бюджетов прошлых периодов;
- позволяет усовершенствовать процесс распределения ресурсов;
- способствует процессам коммуникаций;
- помогает менеджерам низового звена понять свою роль в организации;
- служит инструментом сравнения достигнутых и желаемых результатов.

Недостатки бюджетирования:

- различное восприятие бюджетов у разных людей (например, бюджеты не всегда способны помочь в решении повседневных, текущих проблем, не всегда отражают причины событий и отклонений, не всегда учитывают изменения условий; кроме того, не все менеджеры обладают достаточной подготовкой для анализа финансовой информации);
- сложность и дороговизна системы бюджетирования;
- если бюджеты не доведены до сведения каждого сотрудника, то они не оказывают практически никакого влияния на мотивацию и результаты работы, а вместо этого воспринимаются исключительно как средство для оценки деятельности работников и отслеживания ошибок;
- бюджеты требуют от сотрудников высокой производительности труда; в свою очередь, сотрудники противодействуют этому, стараясь минимизировать свою нагрузку, что приводит к конфликтам, вызывает состояние подавленности, страха, а, следовательно, снижает эффективность работы;
- противоречие между достижимостью целей и их стимулирующим эффектом: если достичь поставленных целей слишком легко, то бюджет не имеет стимулирующего эффекта для повышения производительности; если

слишком сложно – стимулирующий эффект пропадает, поскольку никто не верит в возможность достижения целей.

Параграф 1.2. Классификация бюджетов

1.2.1 Функциональный и комплексный бюджет

По широте номенклатуры затрат выделяют:

- функциональный бюджет - разрабатывается по одной (или двум) статьям затрат – например, бюджет оплаты труда персонала и т.д.

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

1.2.2. Фиксированный и гибкий бюджет

В наиболее часто используемом в России **статичном (фиксированном)** типе бюджета цифры находятся вне зависимости от объемов производства и т.п., в то время как при составлении гибкого бюджета расходы ставятся в зависимость от некоего параметра, как правило, объема продаж или объема производства (отметим, что, безусловно, объем производства находится в прямой зависимости от плана продаж).

Гибкий бюджет хорош тем, что масштабируется в зависимости от объема производства или продаж. Он позволяет более адекватно оценить эффективность работы подразделений, не обеспечивающих продажи, а играющих по отношению к ним поддерживающую роль.

Процесс составления гибкого бюджета:

- изначально он разрабатывается для ожидаемого уровня продаж/производства;

- в конце периода бюджетированные затраты пересчитываются пропорционально фактическому объему реализации услуг, прежде чем происходит сопоставление плановых и фактических объемов затрат.

Недостатком данного метода является то, что плавающие планы продаж и производства затрудняют постановку целей развития

предприятия, предполагающих достижение конкретных показателей, для которых, соответственно, требуется достичь конкретного (а не гибкого, плавающего) уровня продаж и производства.

1.2.3. Оперативный, текущий, перспективный бюджет

По горизонту планирования выделяют:

- 1) Оперативный бюджет – бюджет, прямо связанный с достижением целей предприятия, например, план производства, материально-технического снабжения;
- 2) Текущий бюджет – краткосрочный бюджет, направленный на планирование текущих целей предприятия;
- 3) Перспективный бюджет – бюджет генерального развития бизнеса и долгосрочной структуры организации

1.2.4. Самостоятельный и непрерывный (скользящий бюджет)

В зависимости от того, как меняются бюджеты в результате изменения ожиданий, бюджеты бывают:

- 1) периодические (самостоятельные);**
- 2) скользящие.**

Периодический бюджет составляется обычно на один год; после того, как был принят бюджет, он не подвергается серьезным корректировкам (кроме исключительных случаев, связанных с серьезными изменениями рыночной конъюнктуры). После окончания бюджетного периода составляется бюджет на новый период.

Скользящий бюджет – это бюджет, который постоянно обновляется путем добавления к нему следующего финансового периода (например, месяца или квартала) по мере того, как завершается очередной финансовый период. Цель данного вида бюджета: осуществлять тщательный контроль за деятельностью предприятия и всегда предоставлять максимально точную плановую информацию на ближайшие периоды.

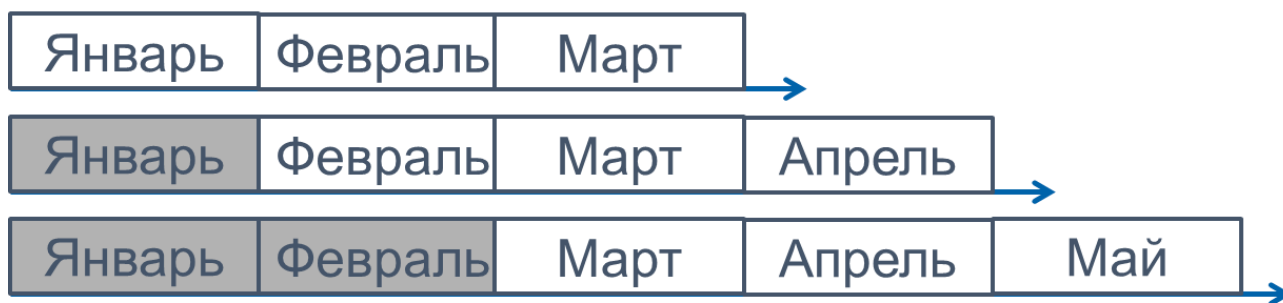


Рис. 1.2.1. Графический пример формирования скользящего бюджета с добавлением нового периода по истечении предыдущего

Скользящий бюджет удобен организациям, которые не могут составить достаточно точные планы на длительный период (год), но имеют достаточно ясное представление о доходах и расходах на ближайшие 2-3-6 месяцев. В случае невозможности составления готового бюджета рекомендуется не отказываться от планирования, а воспользоваться как раз гибким бюджетом.

1.2.5. Операционные, финансовые и вспомогательные

Операционный бюджет – бюджет, описывающий в натуральных и финансовых показателях бизнес-процесс или направление бизнеса.

Перечень **операционных бюджетов**:

- бюджет продаж;
- бюджет производства;
- бюджет производственных запасов;
- бюджет прямых затрат на материалы;
- бюджет производственных накладных расходов;
- бюджет прямых затрат на оплату труда;
- бюджет коммерческих расходов;
- бюджет управленческих расходов;

Финансовый бюджет описывает в финансовых показателях денежный поток в рамках центра финансовой ответственности.

К числу **финансовых бюджетов** относятся:

- бюджет движения денежных средств (БДДС);
- бюджет доходов и расходов (БДР, или БДиР);

– плановый баланс активов и пассивов (бюджет по балансовому листу, ББЛ).

Управление операционной эффективностью отражает бюджетный отчет о прибылях и убытках, платежеспособностью и ликвидностью – отчет о движении денежных средств, стоимостью активов компании – бюджетный баланс.

К вспомогательным бюджетам относятся: инвестиционный бюджет, кредитный план и др.

Подробнее операционные, финансовые и вспомогательные бюджеты будут рассмотрены в последующих темах.

1.2.6. Классификации бюджетов по прочим основаниям

В зависимости от поставленных задач различают бюджеты генеральный и частный

Бюджет, охватывающий общую деятельность предприятия называется **генеральным**.

Планы отдельных подразделений организации называют **частными** бюджетами.

Таким образом, генеральный (общий) бюджет предприятия - это скоординированный по всем подразделениям, департаментам и функциям план работы предприятия в целом. Он объединяет блоки отдельных бюджетов и характеризует информационный поток для принятия и контроля управленческих решений в области финансового планирования.

Генеральный бюджет является обобщением используемых ресурсов. С помощью данного бюджета можно определить потенциальные прибыли и убытки предприятия на плановый период.

В зависимости от идеологического типа бюджеты можно классифицировать на построенные по принципу:

- "снизу вверх"

- "сверху вниз".

Первый вариант предусматривает сбор и фильтрацию бюджетной информации от исполнителей к руководителям нижнего уровня и далее к руководству организации. При таком подходе много сил и времени, как правило, уходит на согласование бюджетов отдельных структурных единиц. Кроме того, довольно часто представленные "снизу" показатели сильно изменяются руководителями в процессе утверждения бюджета, что в случае необоснованности решения или недостаточной аргументации может вызвать негативную реакцию подчиненных. В дальнейшем такая ситуация нередко ведет к снижению доверия и внимания к бюджетному процессу со стороны менеджеров нижнего уровня, что выражается в небрежно подготовленных данных или сознательном завышении цифр в первоначальных версиях бюджета.

Этот вид бюджетирования широко распространен в России ввиду как неопределенности перспектив развития рынка в целом, так и нежелания руководства заниматься планированием - к сожалению, для большей части российских топ-менеджеров стратегическое планирование до сих пор остается лишь красивым иностранным термином.

Второй подход требует от руководства организации четкого понимания основных особенностей организации и способности сформировать реалистичный прогноз хотя бы на рассматриваемый период. Бюджетирование "сверху вниз" обеспечивает согласованность бюджетов отдельных подразделений и позволяет задавать контрольные показатели по продажам, расходам и т.п. для оценки эффективности работы центров ответственности.

В целом бюджетирование "сверху вниз" является предпочтительным, однако на практике, как правило, применяются смешанные варианты, содержащие в себе черты обоих вариантов. Вопрос лишь в том, какой подход преобладает.

Есть еще несколько вариантов классификации бюджетов:

-Долгосрочные и краткосрочные бюджеты

В западной практике долгосрочным бюджетом считается бюджет, составленный на срок 5 лет и более, а краткосрочным - на период не более 1 года. В России же по причине нестабильности политической и экономической ситуации, зависимости от цен на энергоносители и волатильности рубля, долгосрочной считается перспектива от 3-х лет.

Зачастую (и это, безусловно, правильный подход к организации бюджетирования) долгосрочное и краткосрочное бюджетирование объединяются в единый процесс. В этом случае краткосрочный бюджет составляется в рамках разработанного долгосрочного и поддерживает его, а долгосрочный уточняется по прошествии каждого периода краткосрочного планирования и как бы "прокатывается" вперед еще на один период.

Причем если краткосрочный бюджет как правило несет гораздо больше контрольных функций, нежели долгосрочный, который в основном служит для целей планирования.

-Постатейные бюджеты (line-item budgets)

Постатейный бюджет предусматривает жесткое ограничение суммы по каждой отдельной статье расходов без возможности переноса в другую статью. Такая система планирования имеет место в государственных организациях, являющихся получателей средств из государственного бюджета (федерального, регионального, местного). Выделение средств осуществляется в разрезе так называемых статей КОСТУ (кода операций сектора государственного управления), и расходование должно быть произведено строго в соответствии с данным разделением.

-Бюджеты с временным периодом

Этот термин означает систему бюджетирования, в которой неизрасходованный на конец периода остаток средств не переносится на следующий период.

Эта разновидность бюджета используется в большинстве организаций, т.к. позволяет более четко контролировать деятельность менеджеров и расход ресурсов, пресекая "накопительские" тенденции.

К недостаткам такого метода следует отнести неравномерность расходования бюджетных средств, когда в конце периода менеджеры начинают в срочном порядке тратить остаток средств на зачастую ненужные расходы или просто неоптимальным образом, опасаясь, что в случае "недорасхода" бюджет на следующий период будет урезан на соответствующую сумму. Кроме того, в конце периода довольно много сил тратится на инвентаризацию и отчетность.

-Преемственные бюджеты и бюджеты с нулевым уровнем

Бюджет с нулевым уровнем - это бюджет, который каждый раз составляется заново, "с нуля". В противоположность ему, у преемственного бюджета есть нечто вроде шаблона, в который при очередном бюджетировании лишь вносятся коррективы, отражающие текущие изменения по сравнению с устоявшимся процессом.

Бюджеты подразделений сводятся в единый бюджет предприятия называемый **консолидированный (общий) бюджет**. Американские финансовые менеджеры говорят **Master Budget**.

Консолидированный бюджет представляет собой свод всех бюджетов, используемых предприятием. Он включает бюджет предприятия в целом и бюджеты отдельных субъектов управления в его составе.

Базовый бюджет планируется первым, поскольку от него зависит построение других (зависимых) бюджетов.

Зависимый бюджет — это бюджет, показатели которого при планировании в целом вычисляются на основе других бюджетов по заданным формулам.

Обычно считается, что три последних вида бюджета составляются для осуществления оперативного финансового управления.

По степени содержания информации:

- укрупненный бюджет — бюджет, в котором основные статьи доходов и расходов указываются укрупнено;

- детализированный бюджет – бюджет, в котором все статьи доходов и расходов расписываются полностью по всем составляющим

Параграф 1.3 Развитие системы бюджетирования

1.3.1 История бюджетирования

Бюджетирование на предприятии возникло по примеру государственных бюджетов. Принципы и процедуры бюджетного управления на предприятии во многом перекликаются с принципами формирования государственного бюджета. Однако бюджеты на предприятии появились значительно позже, чем государственные бюджеты.

История финансов свидетельствует, что бюджет не был присущ государству на всех стадиях его развития. Долгое время государство вообще не имело бюджета. Во всех европейских государствах, в том числе и России, собирались доходы и проводились расходы, т.е. на юридических нормах существовала система доходов и расходов. Полностью бюджет сформировался тогда, когда государство в свою финансовую деятельность ввело плановое начало — стало составлять систему доходов и расходов на определённый период.

Когда палата общин в Англии XIV-XV вв. утверждала субсидию королям, то перед окончанием заседания канцлер казначейства (министр финансов) открыл портфель, в котором хранилась бумага с соответствующим законопроектом. Это действие условно называлось открытием бюджета. С конца 17 в. бюджетом стал называться документ, который содержал, утверждаемый парламентом, план доходов и расходов государства. Этот документ также называли «рописью денежных доходов и расходов государства», «сметой доходов и расходов государства», «государственной росписью». Поэтому часто встречаются такие определения бюджета:

1) роспись государственных доходов и расходов на определенный срок, утвержденная в законодательном порядке;

2) предположительное исчисление доходов и расходов государства, учреждения или отдельного лица на определенный срок, как правило, на год

Безусловно, бюджет понятие широкое и его нельзя сводить только к росписи. Роспись относится к бюджету, как часть к общему. В этом смысле роспись есть только как приложение бюджетного закона к данному конкретному случаю. Бюджет определяет общие нормы составления и утверждения финансового плана, а роспись представляет собой финансовый план на данный период.

Чтобы дать точное определение бюджету, следует обратиться к понятию «финансов», так как бюджет является центральным звеном финансовой системы государства. Как известно, финансы - это система императивных денежных отношений, в процессе которых аккумулируются, распределяются и используются централизованные и децентрализованные фонды денежных средств. Поэтому бюджет — это система императивных денежных отношений, в процессе которых образуется и используется бюджетный фонд.

Глубокие перемены, произошедшие в конце XVIII - начале XIX в.в. в политике, социальных отношениях и в сфере экономики, повлекли за собой коренные перемены в государственном порядке. Одним из общих признаков новых условий государственной жизни было быстрое увеличение государственных расходов и долгов. В начале этот рост казался явлением исключительным. Финансисты начала XIX века считали, что с наступлением спокойных времён бюджет уменьшится, однако рост бюджетов превзошёл все ожидания. В связи с этим возник вопрос о необходимости планомерной деятельности государства, и средством такой планомерности стал государственный бюджет. Он представлял собой государственную роспись доходов и расходов в цифровом выражении. Бюджет превратился в необходимое условие развития государственного хозяйства.

Немецкий экономист К. Рау утверждал, что основателем бюджетирования является француз Сюлли: он первым составил в 1601 году сметы для разных отраслей управления.

В Германии в начале 18-го века [Секендорф](#), Гассер, [Юсти](#) и [Зонненфельс](#) стремились доказать необходимость бюджета и разработали правила для его составления. Одним из первых плановую природу бюджета отметил немецкий финансист [Шанц](#). Заслуга немецкого финансиста Шанца заключается в том, что он первым отметил плановую природу бюджета. Заслугой Шанца стало то, что он дал картину бюджетного процесса.

Подчёркивая такой признак бюджета, как плановость, исследователи определили его как финансовый или хозяйственный план государства. Как и любой другой план, государственный бюджет должен составляться на определённый период. Во многих государствах таким периодом был избран один год, который получил название финансового года.

Во многих государствах таким периодом был избран один год, который получил название финансового. Финансовым годом, или периодом, называется время, протекающее между открытием и закрытием государственного счетоводства. В большинстве стран он соответствует календарному году (Россия, Италия, Франция и др.), а в некоторых начинается 1 апреля и заканчивается 31 марта (Великобритания, Япония), или длится с 1 июля по 30 июня (Канада), с 1 октября по 30 сентября (США), с 1 марта по 28 февраля (Турция). Отличие финансового года от календарного объясняется исторически сложившейся практикой, сроками созыва сессий парламентов и т.д.

Бюджетные отношения, как и финансовые, осуществляются на базе определённых правовых норм, что нашло отражение в становлении и развитии бюджетного права. Под бюджетным правом подразумевается совокупность прав народа как высшего субъекта государства через своих представителей (депутатов) в Государственной Думе, рассматривать проект бюджета, утверждать его и контролировать его исполнение (ст. 106 Конституции РФ.)

Бюджет - это ещё и политический акт, т.е. план управления на будущий период, программа управления, предложенная исполнительной властью на одобрение парламента.

Весомый вклад в финансовую науку внесли и российские ученые, среди которых [И.Х.Озеров](#), [С.Ю.Витте](#), Д.П. Боголепов, [М.И. Фридман](#), М.И.Туган-Барановский, И.И.Янжул, М.М. Алексеенко и др.

В России порядок становления «государственной росписи», или «сметы доходов и расходов», ведёт начало с 1863 г. До этого времени бюджетного права в России не существовало, т.к. бюджетная практика отрицала все его принципы. Реформы 60-ых годов XIX века способствовали развитию бюджетного законодательства.

После Февральской революции при Временном правительстве расходы производились с использованием кредитов. До середины 1918 г. продолжали действовать кредиты, ассигнованные по сметам 1917 г. Буквально с первых дней 1918 г. был издан первый нормативный акт советского бюджетного права - Правила составления, рассмотрения и утверждения смет на январь - июль 1918 г., утверждённый Советом народных комиссаров 11 июля 1918 г. Он положил начало формированию системы полугодовых бюджетов. В 1920 – 1921 гг. правительство вернулось к годовому бюджету.

Основы бюджетного устройства государства были сформулированы в Конституции РСФСР 1918 г., в которой 5 раздел так и назывался «Бюджетное право». Конституция 1918 г. установила федеративное устройство РСФСР, а именно единый госбюджет, включавший в себя государственные доходы и расходы.

Бюджеты в условиях «военного коммунизма» не имели реального значения. Реальными были ежемесячные планы распределения эмиссий. В условиях обесценения советских денежных знаков бюджеты носили характер невыполнявшихся планов. К концу 1920 г. денежный бюджет стал отмирать, планировался переход к нетто-бюджету.

В 1921 г. с переходом к новой экономической политике (НЭП) Декретом ВЦИК о мерах по упорядочению финансового хозяйства от 10 октября 1921 г. бюджет был восстановлен в своих правах. Самым крупным успехом этого курса была финансовая реформа. В её ходе был восстановлен Государственный банк, появились кооперативные банки, кредитные и страховые товарищества, частные банки на концессионной основе. Восстановилась система налогов, пошлин и платежей за пользование транспортом, введена устойчивая валюта - червонец.

С выходом в 1924 г. Конституции СССР были внесены изменения в банковскую систему РФ. В 1925 г. продналог был заменён денежным налогом. Деньги в России вновь стали товаром. После проведения денежных реформ бюджет приобретал значение твёрдого и реального финансового плана.

В «Финансовой энциклопедии», изданной в Москве в 1924 г., бюджет определяется как «утверждённое в законодательном порядке общее предположение исчисления в принятой денежной единице предстоящих в определённом периоде времени государственных расходов и ожидаемых для покрытия их доходов с подведением баланса. Государственный бюджет - государственная роспись расходов и доходов».

С.Ю. Витте писал, что требование гласности бюджета вытекает из понятия бюджетного финансового закона, обязательного для выполнения.

Из всего этого можно сделать вывод, что государственный бюджет представляет сложное явление. Он одновременно касается и экономики, и финансов, и права, и политики. Эта многосторонность бюджета обуславливала трудности исследования государственного бюджета, устройства и установления самого понятия бюджета.

Содержание бюджета как экономической категории сводится к тому, что «государственный бюджет выражает финансовое отношение, связанное с образованием и использованием централизованного фонда денежных

ресурсов страны». С его помощью могут осуществляться цели и задачи, обусловленные экономической политикой.

Современный государственный бюджет Российской Федерации (консолидированный бюджет РФ) включает:

- Федеральный бюджет;
- бюджеты субъектов РФ;
- бюджеты городских округов;
- бюджеты внутригородских муниципальных образований городов федерального значения;
- бюджеты муниципальных районов;
- бюджеты городских и сельских поселений, входящих в состав муниципального района (рис. 1.3.1):



.Рисунок 1.3.1. Бюджетная система РФ по уровням

Бюджетный процесс по отношению к формированию бюджетов бюджетной системы РФ является регламентируемой законодательством Российской Федерации деятельностью органов государственной власти, органов местного самоуправления и иных участников бюджетного процесса по составлению и рассмотрению проектов бюджетов, утверждению и исполнению бюджетов, контролю за их исполнением, осуществлению

бюджетного учета, составлению, внешней проверке, рассмотрению и утверждению бюджетной отчетности.

Он состоит из 3 процессов составления, утверждения, исполнения, формирования отчетности и контроля. Временные рамки процессов указаны на рис. 1.3.2. Особое внимание следует уделить тому, что процесс контроля является непрерывным и проводится по отношению ко всем остальным процессам и на всех этапах.

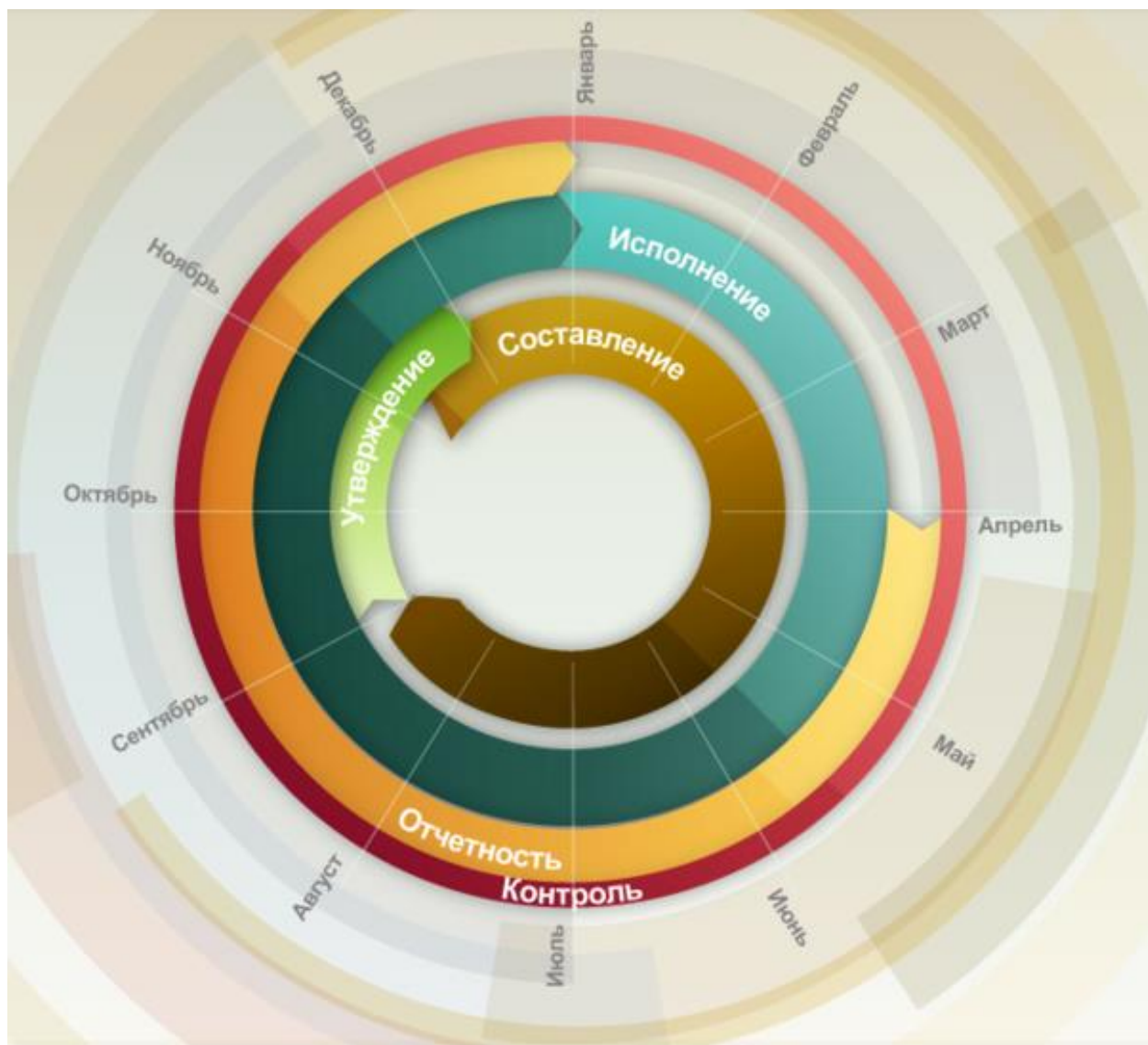


Рисунок 1.3.2. Бюджетный процесс в разбивке на подпроцессы (этапы)

Для большей наглядности рассмотрим этапы бюджетного процесса в таблице. Условно рассмотрим составление бюджета на 2023 год (табл. 1.3):

№ этапа	Наименование	Период осуществления	Содержание
Этап I	Составление проекта бюджета	1 ноября (2021) – 1 октября (2022)	Начальный этап бюджетного процесса. На этом этапе составляется прогноз социально-экономического развития государства, определяются основные характеристики бюджета на текущий финансовый год и плановый период, налоговая, бюджетная и денежно-кредитная политика на предстоящий год, основные методы и направления покрытия дефицита бюджета, долговая политика государства, а также распределение бюджетных ассигнований
Этап II	Рассмотрение и утверждение бюджета	1 октября (2022) — 1 декабря (2022)	В рамках данного этапа подготовленные проекты бюджетов рассматриваются законодательным и представительным органом Российской Федерации - Государственной Думой и Советом Федерации соответственно. Рассмотрение проходит в трех чтениях, в результате согласования всех спорных вопросов проекты бюджетов утверждаются и после одобрения Советом Федерации Федерального Собрания Российской Федерации направляются на подпись Президенту Российской Федерации. Принятый законодательно и подписанный Президентом Российской Федерации проект бюджета становится федеральным законом.

Этап III	Исполнение бюджета	1 января (2023) – 31 декабря (2023)	Исполнение федерального бюджета и бюджетов государственных внебюджетных фондов Российской Федерации обеспечивается Правительством Российской Федерации. Исполнение бюджетов организуется на основе сводной бюджетной росписи и кассового плана. Бюджеты исполняются по доходам, расходам и источникам финансирования дефицита бюджета на основе принципов единства кассы и подведомственности расходов.
Этап IV	Подготовка, рассмотрение и утверждение отчета об исполнении бюджета	1 апреля (2024) – 1 октября (2024)	На данном этапе проводится подготовка и составление участниками бюджетного процесса отчетности об исполнении бюджетов. По итогам текущего финансового года составляется бюджетная отчетность об исполнении бюджетов, направляемая для проверки в органы государственного финансового контроля, а затем на рассмотрение и утверждение в законодательные и представительные органы
	Контроль	Непрерывно	Деятельность органов государственной власти направленная на обеспечение соблюдения бюджетного законодательства Российской Федерации и иных нормативных правовых актов, регулирующих бюджетные правоотношения.

Результатом составления и утверждения бюджета бюджетной системы РФ является консолидированный бюджет РФ, который включает федеральный бюджет, консолидированные бюджеты субъектов РФ и

консолидированные бюджеты муниципальных районов (рис. 1.3.3). Бюджеты государственных внебюджетных фондов относятся к государственным финансам, однако в бюджетную систему не входят, что отражено и в их названии (внебюджетные фонды).

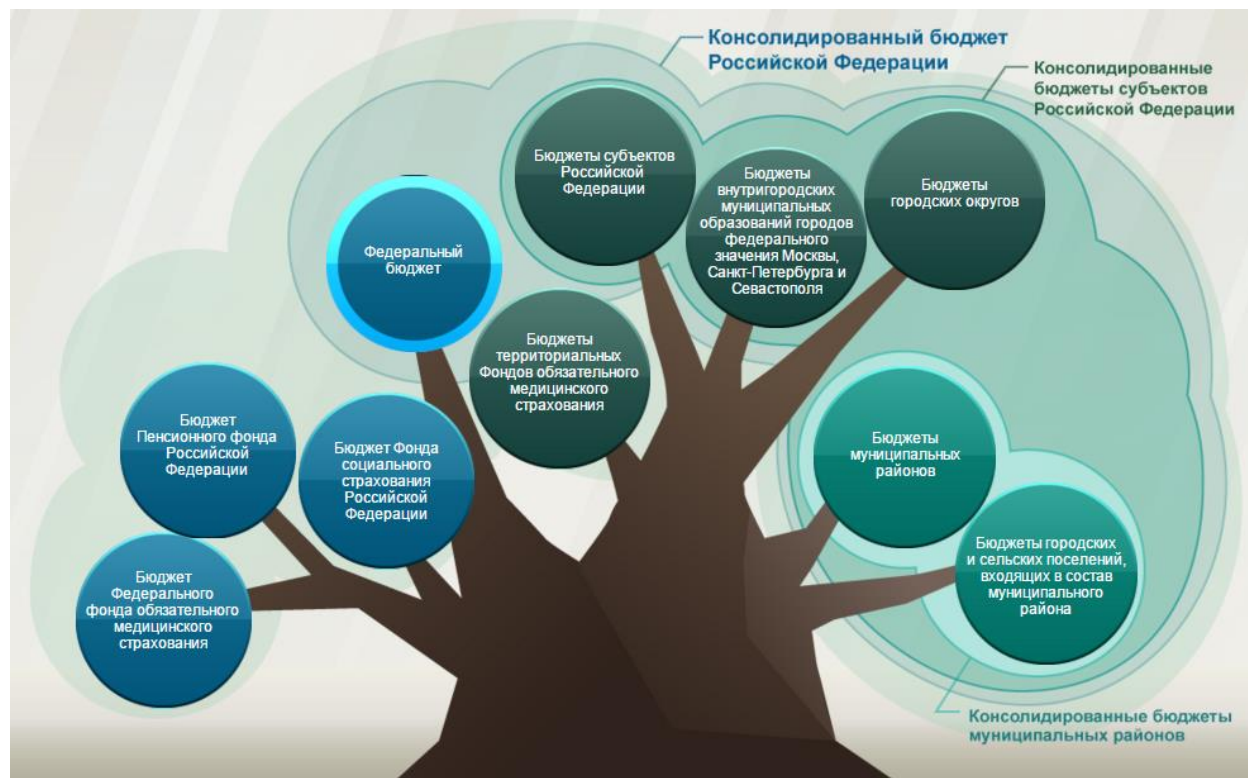


Рис. 1.3.3. Структура бюджетной системы РФ

Основными принципами формирования бюджетной системы РФ являются:

- 1) единство бюджетной системы Российской Федерации;
- 2) разграничение доходов, расходов и источников финансирования дефицитов бюджетов между бюджетами бюджетной системы РФ;
- 3) самостоятельность бюджетов;
- 4) равенство бюджетных прав субъектов Российской Федерации муниципальных образований;
- 5) результативность и эффективность использования бюджетных средств;
- 6) сбалансированность бюджета;
- 7) общее (совокупное) покрытие доходов бюджета;
- 8) прозрачность (открытость);

- 9) достоверность бюджета;
- 10) адресность и целевой характер бюджетных средств;
- 11) подведомственность расходов бюджетов и т.д.

Практически все указанные принципы формирования государственного бюджета легли в основу формирования и управления бюджетами частных предприятий и организаций. Однако технологии бюджетирования полноценно начали использоваться российскими предприятиями только с 90-х годов XX века.

Современная история становления бюджетирования как технологии менеджмента в российских компаниях прошла несколько этапов:

Первый этап (90-е гг. XX века) характеризовался интенсивным использованием модного слова «бюджетирование» и подготовкой документов под названием «бюджет», не имеющих ничего общего с действительными задачами бюджетирования. Основной целью этого этапа являлись попытки предприятий привлечь финансовые ресурсы западных кредиторов и инвесторов. В определенной степени это дискредитировало идею бюджетирования также среди руководителей предприятий. На практике возникали различные схемы бюджетирования. Главная проблема заключалась в отсутствии четкого понимания, для чего нужно бюджетирование и какие цели они хотят достигнуть.

Второй этап (2000-2010 гг.) отмечен широким выходом на рынок услуг по постановке бюджетирования российского консалтинга. Услуги по постановке бюджетирования характеризовались различным качеством и временем подготовки: от разработки системы бюджетов за несколько часов до создания полноценного документа. Руководство предприятий все же принимало минимальное участие в выполнении этих работ.

Третий этап (2010 г. – наст. вр.) характеризуется осознанием многими руководителями предприятий полезности бюджетирования как инструмента стратегического и текущего управления своим бизнесом, без которого достижение серьезных конкурентных преимуществ на рынке возможно лишь

по случайному стечению обстоятельств. Наряду с привлечением специализированных фирм динамично развивающиеся предприятия начали сами осваивать технологию бюджетирования и готовить соответствующие документы.

1.3.2. Предпосылки (условия) формирования системы бюджетирования на предприятии

Для успешного формирования и функционирования системы бюджетного управления необходимо соблюдение ряда обязательных условий (предпосылок) :

1. Целесообразно создание новой организационной структуры управления предприятием, определяющей права и ответственность руководителей подразделений, а также структуры бизнес-процессов, влияющих на скорость и качество внутрифирменного планирования. На ее основе будет формироваться финансовая структура организации как основа построения системы бюджетирования.

2. Обязательна интеграция бюджетирования с организационной и информационной структурами предприятия и системой исполнения бизнес-процессов. Это означает, что все функции, связанные с бюджетированием, должны быть четко распределены, деятельности должна быть организованной и системной. Информация о производственных планах, планах продаж и закупок должны быть отражена в бюджете. Любые операции, связанные с движением денежных средств, а также выполнением работ, формированием и выполнением обязательств, должна отражаться в бюджете.

3. Для успешного планирования целесообразно стандартизировать учетные данные с целью их совместного использования всеми структурными подразделениями (бизнес-центрами, центрами ответственности и т. д.). Это предполагает разработку единых справочников, используемых всеми подразделениями и сотрудниками предприятия.

4. Необходимо четкое структурирование всех процессов, распределение функций и ответственности конкретных лиц за результаты хозяйственной деятельности подразделений. Соблюдение этого условия позволяет автоматизировать все необходимые для этого операции и значительно упростить систему бюджетирования.

5. Внедрение бюджетирования должно базироваться на качественном финансовом анализе, прогнозировании тенденций рыночной конъюнктуры, учете факторов, влияющих на сбыт продукции, а, следовательно, на финансовые результаты.

6. Внедрение бюджетирования сопровождается разработкой учетной политики (выбор центров финансового учета (ЦФУ), системы осуществления бухгалтерского учета, процедур консолидации информации и определения финансовых результатов). Чтобы данные бухгалтерского учета были пригодными для финансового анализа и контроля, они должны быть дополнены системой управленческого учета, что позволит достоверно распределить затраты по ЦФУ, бизнес-процессам и т. д.

1.3.3. Этапы построения системы бюджетирования

Бюджет предприятия всегда разрабатывается на определенный временной интервал, который называется **бюджетным периодом**. Правильный выбор продолжительности бюджетного периода является важным фактором эффективности бюджетного планирования предприятия.

Как правило, сводный бюджет организации составляется и утверждается на весь бюджетный период (обычно это один календарный год). Это объясняется тем, что за такой промежуток времени выравниваются сезонные колебания конъюнктуры. Индикативно, то есть без утверждения в качестве системы целевых показателей и нормативов, обязательных к исполнению, некоторые показатели бюджетов могут устанавливаться на более продолжительный период (три-пять лет).

Внутри бюджетного периода каждый из бюджетов имеет разбивку на подпериоды — **шаги бюджетирования**. Бюджетный процесс не

ограничивается лишь стадией составления сводного бюджета. Вообще процесс представляет собой замкнутый контур финансового управления, включающий три последовательных этапа: этап разработки и проекта сводного бюджета; утверждение проекта бюджета и включение его в структуру научно обоснованного бизнес-плана организации; анализ исполнения бюджета по итогам текущего года.

Бюджетный цикл включает период времени от начала первого этапа до завершения третьего. Бюджетный процесс должен быть непрерывным, то есть завершение анализа исполнения бюджета текущего года должно совпадать по времени с разработкой бюджета следующего года. Таким образом, анализ исполнения бюджета — это одновременно и отправная, и завершающая стадия бюджетного цикла.

Бюджетирование – сложная система включающая:

- ✓ совокупность взаимосвязанных плановых документов, в которых с обоснованной степенью детализации показателей отражена планируемая деятельность, как отдельных центров финансовой ответственности (ЦФО), так и всего предприятия;
- ✓ управленческие воздействия на центр финансовой отчетности (ЦФО), ориентированные на минимизацию отклонений от бюджета с учетом изменений внешней среды;
- ✓ отчетность ЦФО, позволяющая оперативно, с определенным временным интервалом, анализировать и контролировать выполнение бюджетов отдельными ЦФО и достижение запланированных финансовых результатов предприятием в целом. Система бюджетирования представляет собой совокупность таких элементов, как структура бюджетов, процедура формирования, согласования и утверждения бюджетов и контроль за их фактическим исполнением, нормативная база (нормы, нормативы, лимиты), типовые процедуры и механизмы принятия управленческих решений.

В общем случае можно выделить пять этапов постановки системы бюджетирования в организации (рис. 1.3.4):



Рис. 1.3.4. Этапы построения системы бюджетирования

Цель первого этапа (формирования финансовой структуры) – разработать модель структуры, позволяющей установить ответственность за исполнение бюджетов и контролировать источники возникновения доходов и расходов.

На втором этапе (создание структуры бюджетов) определяется общая схема формирования сводного бюджета предприятия.

В результате проведения третьего этапа формируется учетно-финансовая политика организации, то есть правила ведения и консолидации бухгалтерского, производственного и оперативного учета в соответствии с ограничениями, принятыми при составлении и контроле (мониторинге) выполнения бюджетов.

Четвертый этап направлен на разработку регламента планирования, определяющего процедуры планирования, мониторинга и анализа причин невыполнения бюджетов, а также текущей корректировки бюджетов.

Пятый этап (внедрение системы бюджетирования) включает работы по составлению операционного и финансового бюджетов на планируемый период, проведению сценарного анализа, корректировке системы бюджетирования по результатам анализа ее соответствия потребностям.

Важнейшим этапом постановки системы бюджетирования является формирование финансовой структуры. Рассмотрим его подробнее в следующем параграфе.

Следует отметить, что единой модели построения бюджета не существует — для каждого конкретного предприятия бюджет будет индивидуален. Сам процесс бюджетирования предусматривает творческий подход, готовых шаблонов и моделей здесь не бывает. Есть только общие принципы, следование которым позволяет избежать типичных ошибок и использовать наработанный другими опыт.

Важно также понимать, что бюджет необходим только самой компании, ее руководству и собственникам. С точки зрения законодательства требований обязательного ведения бюджета по отношению к предприятиям частного сектора экономики нет. Предприятия же государственной формы собственности обязаны составлять план финансово-хозяйственной деятельности, который значительно уже полноценной системы бюджетирования.

1.3.4. Основные требования к системе бюджетирования:

1. Высокая объективность плановых бюджетов.

Заключается в реалистичности планов, исходя из внешних и внутренних условий организации.

2. Реализация механизмов оценки обоснованности бюджетов.

Показатели бюджета (как с точки зрения доходов, так и расходов) должны иметь обоснование. Как правило, данный механизм

реализуется следующим образом: подразделения, разрабатывая бюджет на плановый период, прикладывают к числовой (финансовой) информации пояснительную записку с описанием направлений расходования средств и обоснованием необходимости этих затрат, а также обоснованием размера планируемых поступлений (через заключенные и планируемые к заключению договоры, участие в тендерах, организацию маркетинговых мероприятий и т.д.).

3. Реализация механизмов оперативной корректировки планов на основании управленческого факта.

В некоторых случаях на основании оперативного учета фактических показателей требуется корректировка планов до конца периода. Это может быть связано, например, с изменением рыночной конъюнктуры. В случае, если бюджет не будет скорректирован, он может потерять качества объективности и выполнимости.

4. Реализация возможностей план-фактного анализа.

Ведение бюджета подразумевает не только формирование плана на бюджетный период с разбивкой по шагам бюджетирования (например, финансовый год с разбивкой на месяцы), но и фиксацию фактически полученных результатов (как по шагам бюджетирования, так и по всему периоду), а также оценку уровня достижения плана. На основании оценки уровня достижения плана и уровня отклонений (это и есть план-фактный анализ) может быть организована аналитическая работа с выявлением причин этих отклонений и далее нивелирования причин, сказавшихся на бюджете негативно, и поддержании и усилении воздействия причин, повлиявших позитивно.

5. Реализация комплексного функционала управления затратами.

Управление затратами – одно из важнейших направлений и задач бюджетирования. Оно может быть реализовано в соответствии с различными моделями управления затратами (будут рассмотрены далее).

6. Наличие качественной информационной базы.

Объективность бюджета может быть достигнута в том числе и с помощью использования качественной (точной, своевременной) исходной информации, например, цены поставщиков, цены конкурентов, сроки поставок материалов и оборудования, стоимость заемных средств и т.д.

7. Регламентация процессов бюджетного учета.

Нормальная работа системы бюджетирования возможна только в том случае, если правила составления бюджета, проведения закупок, учета средств (в части доходов и расходов), формирования отчетности и т.д. строго определены, закреплены в локальных нормативных актах (приказах, положениях, регламентах) и четко соблюдаются всеми сотрудниками организации независимо от его позиции (то есть и топ-менеджментом тоже).

8. Минимизация стоимости владения.

Создание и ведение системы бюджетирования связано с затратами. Необходимо купить или разработать программное обеспечение, оплатить рабочее место и заработную плату сотрудникам, выполняющим функции ведения бюджета. При этом в зависимости от детализации и функционала стоимость владения может значительно отличаться. Необходимо ориентироваться на масштабы бизнеса, и в соответствии с ними подбирать такой функционал, затраты на реализацию которого не превосходил бы общего эффекта от ведения бюджета.

9. Возможность автоматизации всех основных элементов системы бюджетного управления.

В период массовой цифровизации бизнес-процессов организаций, обусловленных стоящими на уровне государства целями формирования цифровой экономики, следует ориентироваться на автоматизацию как можно большего объема планово-учетных операций в системе

бюджетирования, использование доступного программного обеспечения (на рынке существует множество возможностей автоматизации бюджетирования, в том числе и бесплатные программы и приложения).

10. Гибкая и масштабируемая архитектура.

Организация год от года может претерпевать изменения- могут появляться и ликвидироваться подразделения, виды деятельности и продукции. Соответственно, должна быть обеспечена возможность учитывать указанные изменения в системе бюджетирования (например, возможность периодической корректировки справочников – добавление или удаление позиций. Отметим, однако, что корректировка справочников рекомендуется не чаще 1 раза в год перед формированием бюджета на плановый период)

Отсутствие в компании хотя бы одного из перечисленных элементов делает всю систему малоэффективной.

1.3.5. Основные ошибки при формировании системы бюджетирования:

1. Неучастие топ-менеджмента компании в постановке целей и разработке основных методологических аспектов.

Именно руководство предприятия является основным пользователем управленческой информации и играет главную роль в определении требований к ней, а значит, и ко всей системе бюджетного управления.

2. Отсутствие единого глоссария терминов

Это приводит к отсутствию общего понимания целей и задач системы бюджетирования, а также способов его реализации. В результате изначально поставленные цели в итоге не будут достигнуты и информационный и управленческий потенциал бюджетирования не будет реализован в полной мере.

3. Изобретение собственных форматов бюджетов. Разработка громоздких форматов отчетов.

Как результат, это может затруднить анализ подобных отчетов и принятие управленческих решений.

Параграф 1.4. Финансовая структура организации

1.4.1. Понятие и задачи построения финансовой структуры организации

Финансовая структура – это иерархическая система центров финансовой ответственности (ил центров финансового учета) предприятия, определяющая их вложенность и экономическую соподчиненность и предназначенная для комплексного управления экономическими результатами деятельности предприятия.

Финансовая структуризация позволяет вести внутреннюю учетную политику, отслеживать движение ресурсов внутри компании и оценивать эффективность бизнеса в целом и его составных частей. Иначе говоря, наличие финансовой структуры позволяет руководству компании видеть, кто за что отвечает, позволяет оценивать, контролировать и координировать деятельность подразделений, помогает разработать действенную систему мотивации сотрудников.

Разработка финансовой структуры предприятия, а именно выделение центров финансовой ответственности (ЦФО), – первый шаг на пути к созданию системы бюджетирования. Каждое подразделение компании вносит свой вклад в конечный финансовый результат компании (в виде привлечения дохода или осуществления расходов) и должно нести ответственность за свои действия: осуществлять планировать, отчитываться по результатам. Именно на делегировании ответственности и построен процесс бюджетирования. Преимущества перехода к управлению по ЦФО очевидны. Разделяя ответственность между подразделениями, мы определяем, кто и за что на предприятии реально отвечает, получаем возможность оценить результаты и оперативно скоординировать действия подразделений, создать грамотную систему мотивации сотрудников для

выполнения поставленных задач. Внимание руководителя подразделения концентрируется на показателях работы вверенного ему центра, повышается оперативность и обоснованность принятия управленческих решений. У высшего руководства, наоборот, высвобождается время для выполнения стратегических задач.

Основная задача построения финансовой структуры - это распределение ответственности и полномочий между менеджерами по управлению доходами, расходами, активами, обязательствами и капиталом компании. Финансовая структура является основой для внедрения управленческого учета, бюджетирования, а также эффективной системы мотивации персонала компании.

Формирование финансовой структуры предприятия – важнейший этап всего процесса постановки бюджетного управления. Прозрачная финансовая структура компании является основой не только для выстраивания самого блока бюджетирования, но и для создания общей системы управленческого учета.

Центр финансовой ответственности (ЦФО) – это специфическая структурная единица предприятия, оказывающая в ходе своей деятельности непосредственное воздействие на экономические результаты данной деятельности и предназначенная для несения ответственности за планирование и достижение.

Центр финансового учета (ЦФУ) – специфическая структурная единица предприятия, оказывающая в ходе своей деятельности определенное воздействие на экономические результаты этой деятельности и предназначенная для корректного учета данных результатов.

Выделяют 4 основных типа ЦФО:

- **Центр затрат (ЦЗ)**- это подразделение, руководитель которого отвечает за выполнение поставленных задач в рамках выделенного бюджета затрат (например, кадровая служба, бухгалтерия, АХО).

Пример. Большинство функциональных подразделений предприятия, чья деятельность связана с осуществлением затрат, и имеющих полномочия по определению уровня затрат, связанных с их деятельностью — цеха, вспомогательные производства и службы, административный аппарат.

• **Центр доходов (ЦД)** - подразделение, руководитель которого в рамках выделенного бюджета затрат отвечает за размер доходов.

Пример. Департамент или отдел продаж предприятия, розничная сеть, фирменный магазин и т. п., в чьи задачи входит реализация продукции предприятия по установленным «сверху» ценам и отсутствует возможность влияния на затраты по реализации продукции.

• **Центр прибыли (ЦП)** - подразделение, руководитель которого отвечает за прибыль и обладает полномочиями и снижать затраты, и увеличивать доходы.

Пример. Предприятие, входящее в группу компаний или совет директоров независимого предприятия имеют права осуществлять текущую деятельность, развивать в пределах установленных лимитов имеющиеся направлений деятельности, но не имеют прав осуществлять значительные инвестиции и дезинвестиции.

• **Центр инвестиций (ЦИ)** - подразделение, руководитель которого обладает полномочиями руководителя центра прибыли, а также отвечает за уровень и эффективность инвестиций.

Руководители ЦФО несут ответственность за выполнение поставленных задач и должны обладать необходимыми для этого полномочиями и ресурсами.

Пример. Управляющая компания в группе компаний, или собрание учредителей предприятия не входящего в группу компаний имеют права, как осуществлять инвестиции в различные направления деятельности, так и осуществлять дезинвестиции, т. е. ликвидацию имеющихся направлений деятельности.

Руководители ЦФО отвечают за:

- своевременность формирования планов и бюджетов ЦФО;
- обоснованность планов и бюджетов ЦФО;
- достижение контрольных показателей деятельности ЦФО;
- обоснованность расхода ресурсов, возникающих в ходе деятельности ЦФО;
- ведение управленческого учета в рамках ЦФО и формирование отчетов;
- качество (достоверность и однозначность) плановой и отчетной информации ЦФО.

Формирование финансовой структуры предприятия – важнейший этап всего процесса постановки бюджетного управления. Прозрачная финансовая структура компании является основой не только для выстраивания самого блока бюджетирования, но и для создания общей системы управленческого учета.

Для выделения ЦФО используются следующие критерии:

Организационный — в соответствии с внутренней организационной иерархией предприятия (цех, бригада, участок, управление, отдел и т. п.);

Направление бизнеса — в соответствии с категорией производимых продуктов;

Региональный — в соответствии с территориальной обособленностью;

Функциональный — в соответствии с участием в бизнес-процессах предприятия (сферы снабжения, основного производства, сбыта, НИОКР и т. п.);

Технологический — в соответствии с технологическими особенностями производства.

Данные критерии могут комбинироваться исходя из особенностей финансово-хозяйственной деятельности предприятия и потребностей руководства

1.4.2. Отличие финансовой структуры от организационной

Организационная структура является основой для финансовой структуры, однако они не совпадают.

Причины различий финансовой и организационной структуры:

- Финансовая структура строится на основе экономических и финансовых отношений между центрами ответственности. Организационная структура - на основе функциональной специализации подразделений организации (например, на центре затрат группируются затраты определенного вида, а в подразделении организационной структуры группируются функции).

- Финансовая структура отражает иерархию ответственности за достижение целевых финансовых показателей. Организационная структура - иерархию подчиненности.

- При построении организационной структуры возможно влияние личностных факторов. При построении финансовой структуры в расчет принимаются финансовые отношения внутри организации (потоки денежных средств, финансовой информации, отчетности и ответственности).

Сильные различия между финансовой и организационной структурой могут привести к низкой управляемости организации.

1.4.3. Принципы построения финансовой структуры

При построении финансовой структуры требуется глубокое знание бизнеса:

- структуры бизнеса;
- ключевых процессов;
- направлений и границ инвестиционной деятельности;
- наличие активов;
- отношений подразделений и основных управленческих связей.

Следовательно, выделяют **этапы построения финансовой структуры:**

- 1) определить основные направления деятельности предприятия;

- 2) сопоставить направления деятельности и функции подразделений;
- 3) распределить подразделения по типам ЦФО;
- 4) спроектировать финансовую структуру;
- 5) назначить руководителей ЦФО;
- 6) закрепить взаимоотношения ЦФО с помощью документа «Положение о финансовой структуре предприятия».

Рассмотрим пример формирования финансовой структуры на основе организационной:

Шаг 1. Изучаем организацию: виды деятельности, основные бизнес-процессы, анализируем организационную структуру (рис. 1.4.1):

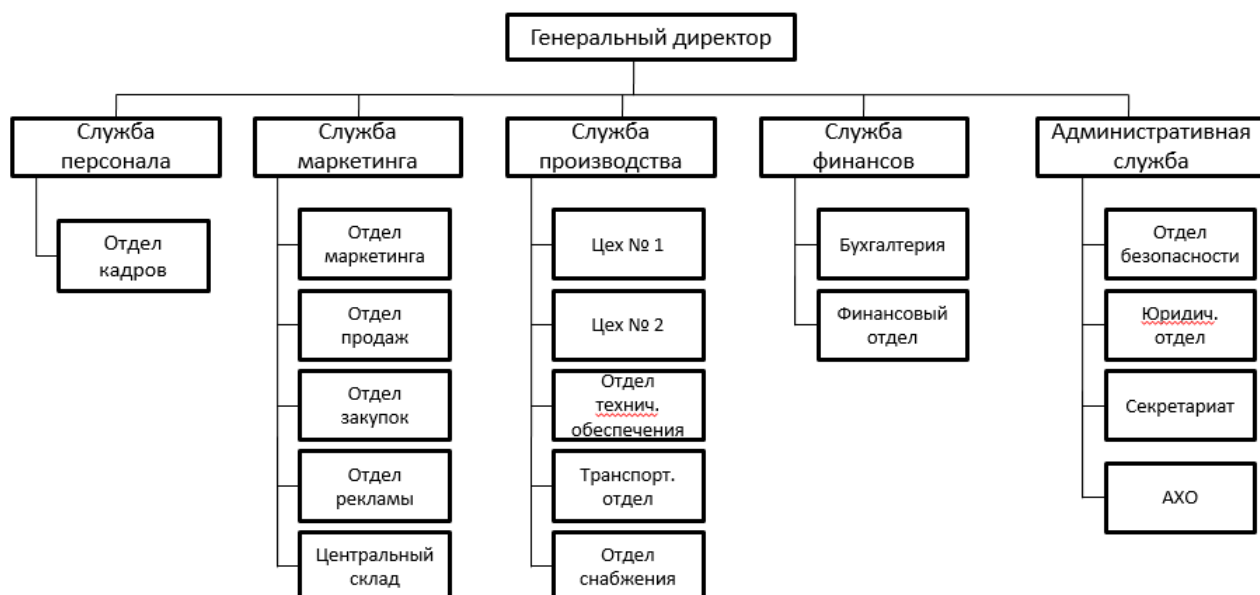


Рис. 1.4.1 Организационная структура предприятия ООО «Строительные материалы»

Шаг 2. Составляем список подразделений ООО «Строительные материалы». Присваиваем уникальную кодификацию. Отражаем в кодах подчиненность подразделений и включенность в ту или иную функциональную область.

0. Генеральный директор

1. Служба персонала

1.1. Отдел кадров

2. Служба маркетинга

- 2.1. Отдел маркетинга
- 2.2. Отдел продаж
- 2.3. Отдел закупок
- 2.4. Отдел рекламы
- 2.5. Центральный склад
- 3. Служба производства
- 3.1. Цех №1
- 3.2. Цех №2
- 3.3. Отдел тех. обеспечения
- 3.4. Транспортный отдел
- 3.5. Отдел снабжения
- 4. Служба финансов
- 4.1. Бухгалтерия
- 4.2. Финансовый отдел
- 5. Административная служба
- 5.1. Отдел безопасности
- 5.2. Юридический отдел
- 5.3. Секретариат
- 5.4. Административно-хозяйственный отдел (АХО)

Шаг 3. Определяем виды ЦФО, формируем матрицу центров ответственности (табл. 1.1)

Таблица 1.1

Определение вида ЦФО

	ЦИ	ЦП	ЦД	ЦЗ
ООО «Строительные материалы»	+	+		
1. Генеральный директор				+
1.1. Служба персонала				+

1.1.1. Отдел кадров				+
1.2. Служба маркетинга				
1.2.1. Отдел маркетинга				+
1.2.2. Отдел продаж			+	+
1.2.3. Отдел закупок				+
1.2.4. Отдел рекламы				+
1.2.5. Центральный склад				+
1.3. Служба производства				
1.3.1. Цех №1				+
1.3.2. Цех №2				+
1.3.3. Отдел тех. обеспечения				+
1.3.4. Транспортный отдел				+
1.3.5. Отдел снабжения				+
1.4. Служба финансов				
1.4.1. Бухгалтерия				+
1.4.2. Финансовый отдел				+
1.5.Административная служба				+
1.5.1. Отдел безопасности				+
1.5.2. Юридический отдел				+
1.5.3. Секретариат				+
1.5.4.Административно-хозяйственный отдел (АХО)				+

Шаг 4. На основании разработанных уникальных кодов, отражающих подчиненность подразделений и сведений и видах ЦФО составляем финансовую структуру (табл. 1.2):

Таблица 1.2

Финансовая структура ООО «Строительные материалы»

Код	ЦФУ	Вид ЦФУ
00	ООО «Строительные материалы»	ЦП/ЦИ
01	Генеральный директор	ЦЗ

10	Служба персонала	
11	Отдел кадров	ЦЗ
20	Служба маркетинга	
21	Отдел маркетинга	ЦЗ
22	Отдел продаж	ЦД
23	Отдел закупок	ЦЗ
24	Отдел рекламы	ЦЗ
25	Центральный склад	ЦЗ
30	Служба производства	
31	Цех №1	ЦЗ
32	Цех №2	ЦЗ
33	Отдел тех. обеспечения	ЦЗ
34	Транспортный отдел	ЦЗ
35	Отдел снабжения	ЦЗ
40	Служба финансов	
41	Бухгалтерия	ЦЗ
42	Финансовый отдел	ЦЗ
50	Административная служба	
51	Отдел безопасности	ЦЗ
52	Юридический отдел	ЦЗ
53	Секретариат	ЦЗ
54	Административно-хозяйственный отдел	ЦЗ

Выделяют три основных подхода к процессу бюджетирования:

- «сверху вниз»;
- «снизу вверх»;
- смешанный – «снизу вверх/сверху вниз».

Подход «сверху вниз» означает, что высшее руководство осуществляет процесс бюджетирования с минимальным привлечением менеджеров

подразделений и отделов нижнего уровня. Такой подход дает возможность полностью учитывать стратегические цели компании, уменьшить затраты времени и избежать проблем, связанных с согласованием и агрегированием отдельных бюджетов. Вместе с тем недостаток данного подхода — слабая мотивация менеджеров нижнего и среднего звена относительно достижения целей.

Подход «снизу вверх» применяется на больших предприятиях, где руководители отделов составляют бюджеты участков, отделов, которые потом обобщаются в бюджеты цеха, производства и завода соответственно. Средним и высшим руководителям в этом случае предстоит согласование и координация различных бюджетных показателей. Один из недостатков этого подхода заключается в том, что плановые показатели по расходам завышаются, а по доходам занижаются, чтобы при выполнении получить незаслуженное вознаграждение.

Смешанный подход «снизу вверх/сверху вниз» является самым сбалансированным и позволяет избежать негативных последствий двух своих предшественников. При таком подходе высшее руководство дает общие директивы относительно целей компании, а руководители нижнего и среднего звена подготавливают бюджет, направленный на достижение целей компании.

Бюджетирование деятельности предприятия реализуется на основе системы мероприятий, документов и управленческих воздействий и включает в себя совокупность взаимосвязанных плановых документов, в которых с обоснованной степенью детализации показателей отражена планируемая деятельность как отдельных центров финансовой ответственности (ЦФО), так и всего предприятия; управленческие воздействия на ЦФО, ориентированные на минимизацию отклонений от бюджета с учетом изменений внешней среды; отчетность ЦФО, позволяющую оперативно, с определенным временным интервалом, анализировать и контролировать выполнение бюджетов отдельными ЦФО и

достижение запланированных финансовых результатов предприятием в целом.

При рассмотрении бюджетирования как процесса необходимо выделить три его основных элемента:

- организационное обеспечение касается вопросов внутрифирменной организации подразделений и служб предприятия, которые несут ответственность за обеспечение и поддержание самого процесса бюджетирования, а также предусматривает выбор лица, отвечающего за правильное и своевременное выполнение процесса.

- непосредственно процесс бюджетирования, который разбивается на отдельные процедуры: планирование, исполнение бюджетов, сбор и анализ фактических данных и т.д.- при этом должен быть разработан и утвержден регламент, с помощью которого контролируется выполнение всех указанных процедур.

- технология бюджетирования включает в себя формирование и консолидацию бюджетов предприятия. Для этого разрабатывается финансовая структура предприятия, представляющая собой совокупность центров ответственности. Для каждого из них отдельно формируются соответствующие бюджеты.

1.4.5. Мотивация персонала (и менеджмента) в системе бюджетирования.

Бюджет может стать одним из инструментов мотивации и стимулирования персонала, в частности менеджмента. Для этого при разработке системы мотивации необходимо определить, какое подразделение (ЦФУ/ЦФО) на какой показатель влияет. И мотивация каждого подразделения должна строиться именно на таких показателях как стратегических, так и оперативных. С точки зрения системы бюджетирования наибольшие проблемы будут с центрами затрат. Так, практически невозможно свести в единый центр затрат любое использование

материалов: за цены должны будут отвечать снабженцы, а за использование в производстве — производственники. Поэтому система мотивации практически всегда должна быть сложной. Например, переменная часть системы мотивации производственного подразделения должна состоять как минимум из двух частей: соблюдение нормативов расходов и отсутствие срывов при исполнении производственного плана. Как только на производственные подразделения «вешают» соблюдение бюджета, система становится неэффективной. При этом соблюдение нормативов можно действительно переводить в стоимостные значения.

Что же касается доходоприносящих подразделений, то мотивировать руководителей подразделений (менеджеров среднего звена) и топ-менеджмент можно за счет премии, зависящей от выполнения плана доходов. Могут быть различные формы получения данной премии: лично менеджеру; на подразделение с правом менеджера распределить объем премии по сотрудникам, четкое распределение объема премии между руководителем и сотрудниками подразделения по заранее разработанной методике.

Наличие центров ответственности дает возможности распределить ответственность за выполнение целей организации по сферам и уровням исполнения (рис. 1.4.2):

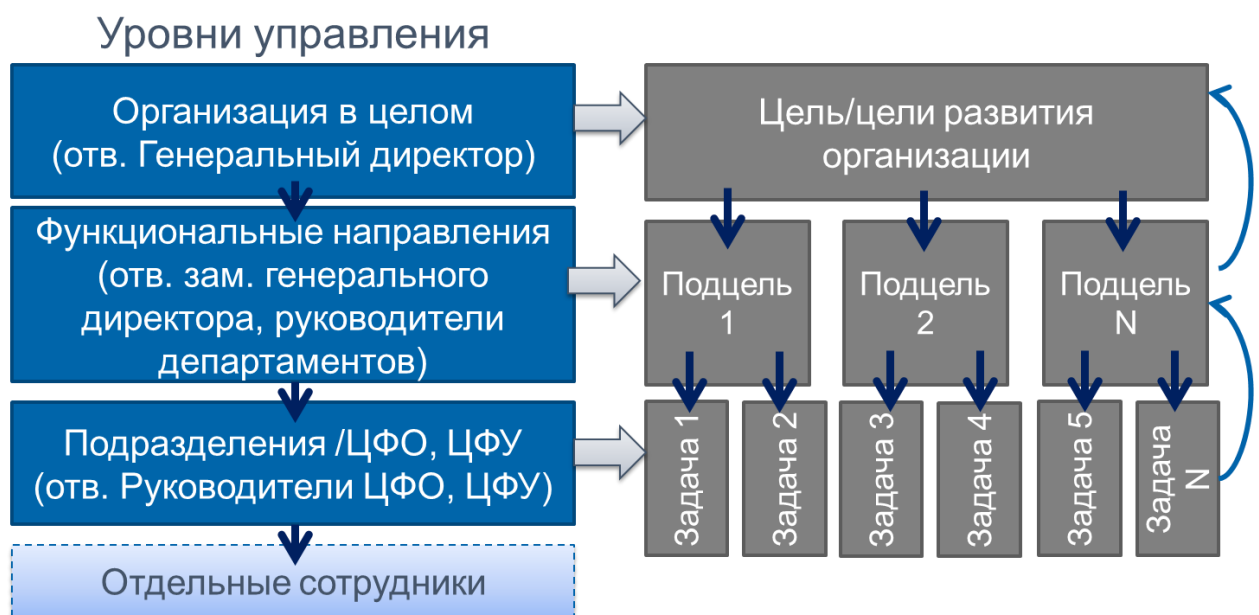


Рис. 1.4.2 Распределение ответственности за достижение целей организации

Так, общие цели, спускаясь вниз по иерархии в организации, делятся между подразделениями и ответственность за их достижение – между руководителями ЦФО (и даже отдельными сотрудниками). Соответственно, выполнение целей на нижних уровнях обеспечивает достижение целей верхних уровней и целей развития организации в целом.

Параграф 1.5. Бюджетирование и управленческий учет.

1.5.1 Взаимосвязь бюджетирования и управленческого учета

Особо необходимо отметить, что бюджетирования является подсистемой в системе управленческого учета. Управленческий учёт – упорядоченная система выявления, измерения, сбора, регистрации, интерпретации, обобщения, подготовки и предоставления важной для принятия решений по деятельности организации информации и показателей для управленческого звена организации (внутренних пользователей – руководителей). Основной задачей управленческого учёта является ответ на вопрос, в каком состоянии находится организация, как необходимо распределить имеющиеся ресурсы, чтобы повысить эффективность деятельности. Бюджетирование и управленческий учет связаны в едином управленческом цикле как последовательности процессов планирования, учета, контроля и анализа.

основное назначение управленческого учета состоит в:

- предоставлении необходимой информации руководству для оперативного управления предприятием и принятия долгосрочных решений;
- исчислении фактической себестоимости продукции (работ, услуг) и отклонений от установленных норм, стандартов, планов, смет;
- планировании и контроле финансовой и хозяйственной деятельности, капитальных вложений внедрения новых технологий.

Этим целям служат и бюджетные учетные системы, включающие в себя проектные и отчетные данные. Бюджетные учетные системы - это широко используемый инструмент в управлении предприятием, позволяющий, аккумулировать информацию, требуемую для реализации различных, управленческих функций.

Термин «Управленческий учет» восходит к европейскому термину «контроллинг» и к его английскому аналогу «Managerial accounting» (следует заметить, что эти два термина не являются эквивалентными).

К целям внедрения системы управленческого учета относятся:

- Планирование:
 - планирование производства;
 - оптимальное использование материалов;
 - распределение заказов на материалы;
 - планирование объемов СМР по подрядчикам и субподрядчикам.
- Контроль:
 - поддержка оптимального уровня материалов и конструкций;
 - оптимизация затрат на материалы и трудовые ресурсы;
 - выполнение бюджета;
 - обеспечение исполнения планов.
- Оценка результатов:
 - анализ расходов основной и дочерних компаний;
 - оценка производительности основного производственного персонала;
 - оценка эффективности управленческого персонала.

Система управленческого учета может быть создана в три этапа, на каждом из которых решаются специфические задачи:

1. Формирование управленческого решения учетной задачи или анализ и описание существующего решения. На этом этапе следует:

- определить управленческую задачу и ее управленческое решение ;

- определить, какие данные нужны для ее решения, систему их сбора и правила документооборота;
- определить результаты, которые планируется достичь, и ответственных за достижение указанных результатов.

2. Увязка принятых решений с существующими управленческими решениями, учетной политикой и бухгалтерской практикой и, наконец, с уже существующими учетными (бухгалтерскими, финансовыми и учетными) технологиями. Данные управленческого учета должны быть увязаны с нормативным расчетом себестоимости таким образом, чтобы «валовые» результаты за период при различных методах учета, если и отличались, то прогнозируемым образом. При этом данные необходимо относить на конкретную продукцию, с тем чтобы иметь корректные финансово-экономические результаты. К сожалению, российская налоговая система отчетности существенно затрудняет «справедливое» отнесение затрат по финансовым периодам. Разработанная технология управленческого учета может потребовать разработки нового программного обеспечения, соответствующего корпоративной учетной политике.

3. Внедрение учетных технологий. Процесс внедрения управленческого учета должен поддерживаться организационно-административными мерами: ответственность за сбор и анализ данных возлагается на конкретных менеджеров, разрабатываются должностные инструкции для исполнителей, утверждаются формы документов, правила документооборота и др. Отсутствие такой поддержки приводит, как правило, к отрицательным результатам проекта в целом.

Основные данные для формирования отчетов:

1. Снабжение:

- поставщики;
- потребности в материалах;
- уровень материальных запасов;
- размещенные заказы на материалы;

— кредиторская задолженность.

2. Производство:

— производственное оборудование;

— потребности в материалах;

— потребности в рабочей силе.

3. Продажи:

— заказчики;

— готовые объекты;

— незавершенные СМР;

— дебиторская задолженность.

Базовые управленческие отчеты

1. Снабжение:

— отчет о запасах материалов;

— отчет о потребностях в материалах;

— отчет о кредиторской отчетности.

2. Производство:

— отчет о производственном оборудовании;

— отчет о минимальном уровне запасов материалов;

— отчет о выполненных объемах СМР.

3. Продажи:

— отчет о готовых объектах;

— отчет о незавершенном производстве;

— отчет о продажах;

— отчет о дебиторской задолженности.

4. Сводный отчет и отчет о движении денежных средств.

Главные отличия от традиционных отчетов

- возможность создавать на основе единой базы данных новые отчеты;

- система управленческого учета предназначена только для «внутрифирменного потребления» и предполагает предоставление

- данных только для топ-менеджеров, принимающих управленческие решения, акционеров и инвесторов;
- возможность настройки перечня входящих данных и отчетов под конкретные задачи управления;
 - возможность применять разные финансово-экономические модели;
 - оптимальный синтез с системой бюджетирования.

Бюджетирование и управленческий учет должны существовать в едином информационном пространстве. Управленческий учет и бюджетирование неразрывно связаны друг с другом. Учет - собирает информацию, а бюджетирование позволяет легко её обработать, привести к удобному виду, и, главное, контролировать деятельность предприятия. Правильно выстроенный бюджетный процесс позволит заранее выявить проблемы в деятельности компании и даст время на их устранение.

1.5.2. Статьи бюджета

Бюджетная статья - это назначение расхода, или причина дохода. Это самое простое определение бюджетной статьи, которое я смог придумать. Следовательно, при составлении справочника бюджетных статей достаточно отвечать себе на вопросы «Куда уйдут мои деньги?» и «Откуда придут?». «Коммунальные платежи», «аренда», «зарплата», «налоги» – это всё расходные статьи. «Выручка», «субаренда», «ретро бонусы» – доходные. Тут надо быть аккуратным и не перепутать статью бюджета с ЦФО. Помните, ЦФО отвечает на вопрос «Кто потратил деньги?», а статья – «Куда потратил?».

Справочник статей является иерархическим. Это значит, что одни статьи (они называются агрегирующими) могут разделяться на несколько других (уточняющих). Например, агрегирующей может быть признана статья «2.4 Коммунальные платежи». Она делится на 2 уточняющие: «2.4.1 Электроэнергия» и «2.4.2 Водоснабжение». Тогда расход агрегирующей

статья «2.4 Коммунальные платежи» подсчитывается как сумма расходов уточняющих.

С помощью бюджетных статей планируется и отображается структура доходов/расходов каждого ЦФО и компании в целом.

1.5.3. Формирование справочников

Система учета должна отвечать определенным требованиям, прежде всего, условиям оперативности и качества информации, а также возможности анализа по установленным параметрам:

- по центрам финансовой ответственности (ЦФО) – финансовая структура принимается единой как для системы управленческого, так и бюджетного учета;
- видам бизнеса (направлениям деятельности, основным бизнес-процессам);
- статьям затрат и доходов.

Перечисленные параметры составляют основные аналитические срезы управленческого учета и бюджета и обеспечивают совместимость аналитической информации. Для учета данных по этим аналитическим срезам разрабатывают «справочники», т.е. **перечни аналитических статей бюджета по:**

- Центрам финансовой ответственности/учета (ЦФО/ЦФУ), то есть финансовая структура;
- Направлениям деятельности (бизнес-процессам);
- Видам доходов;
- Видам расходов;
- Др.

Количество справочников соответствует потребности управления в аналитической информации различных видов.

Справочник доходов и расходов. Прежде всего, бюджетная форма предполагает деление на доходы и расходы. Соответственно, необходимо структурировать весь денежный поток и сформировать некоторые статьи

доходов и расходов, которые позволили бы укрупнить все существующие доходы и расходы и учитывать их в ограниченном количестве статей.

Справочник видов деятельности формируется в том случае, если в компании одновременно выпускаются различные виды продукции или выполняются различные виды деятельности, существуют отдельные бизнес-линии, созданные для диверсификации бизнеса.

В таком случае, для целей анализа доходов и расходов организации по видам деятельности необходимо иметь соответствующий справочник.

Справочники используются для организации хранения информации об однотипных объектах. Как уже было отмечено, они могут поддерживать иерархическое расположение элементов. Важно осуществлять контроль уникальности кодов справочника, не разрешая создавать элементы с одинаковыми кодами.

Программное обеспечение, автоматизирующее процессы бюджетирования, также в автоматическом режиме обеспечивает иерархичность статей и уникальность кодов.

Организации, являющиеся получателями средств из бюджета, обязаны организовать учет в соответствии с бюджетной классификацией.

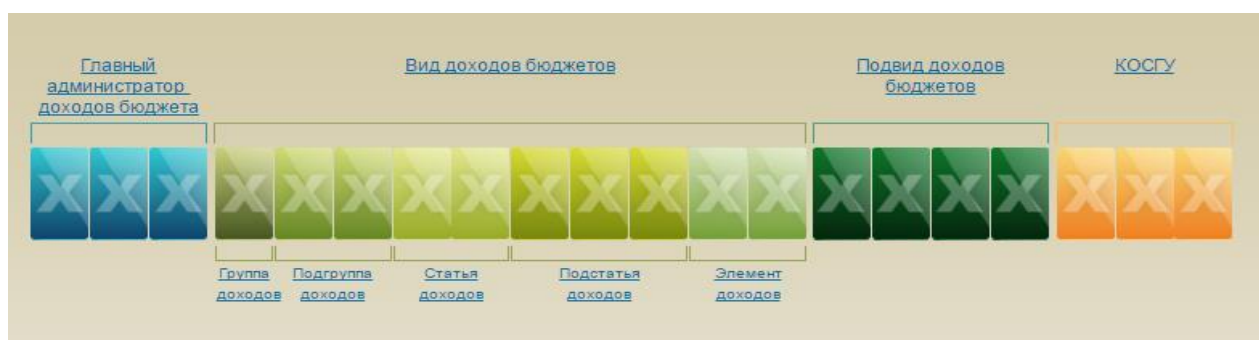
Бюджетная классификация - это группировка доходов, расходов и источников финансирования дефицитов бюджетов бюджетной системы Российской Федерации, используемая для составления и исполнения бюджетов. Для осуществления классификации доходов и расходов используют бюджетную классификацию, в том числе статьи КОСГУ (классификации операций сектора государственного управления), которые могут быть на уровне организации детализированы на управленческие статьи анализа.

Бюджетная классификация - это группировка доходов, расходов и источников финансирования дефицитов бюджетов бюджетной системы Российской Федерации, используемой для составления и исполнения бюджетов, составления бюджетной отчетности, обеспечивающей

сопоставимость показателей бюджетов бюджетной системы Российской Федерации. Для классификации доходов, расходов и источников финансирования дефицитов бюджетов Российской Федерации используется унифицированный 20-значный код.

Бюджетная классификация обеспечивает унификацию бюджетной процедуры, и она необходима для:

- проведения единого порядка составления всех бюджетов и смет бюджетных учреждений
- организации исполнения бюджетов и получения информации о движении бюджетных ресурсов в процессе исполнения бюджета
- проведения анализа плановых и отчетных данных по бюджету и на основе этого выявления резервов роста доходов и экономии расходов бюджета
- организации контроля за исполнением бюджета, соблюдения финансовой дисциплины в бюджетной сфере и во всех бюджетных учреждениях
- Графическое представление структуры бюджетной классификации представлены на рис. 1.5.1 и 1.5.2:



1.5.1 Бюджетная классификация доходов



1.5.2 Бюджетная классификация расходов

КОСГУ является группировкой операций, осуществляемых сектором государственного управления в зависимости от их экономического содержания.

КОСГУ состоит из следующих групп (справочно):

- 100 "Доходы";
- 200 "Расходы";
- 300 "Поступление нефинансовых активов";
- 400 "Выбытие нефинансовых активов";
- 500 "Поступление финансовых активов";
- 600 "Выбытие финансовых активов";
- 700 "Увеличение обязательств";
- 800 "Уменьшение обязательств".

Перечень статей КОСГУ, относящихся к доходам, включает следующие статьи:

- 110 "Налоговые доходы, таможенные платежи и страховые взносы на обязательное социальное страхование";
- 120 "Доходы от собственности";
- 130 "Доходы от оказания платных услуг (работ), компенсаций затрат";
- 140 "Штрафы, пени, неустойки, возмещения ущерба";
- 150 "Безвозмездные денежные поступления текущего характера";
- 160 "Безвозмездные денежные поступления капитального характера";

170 "Доходы от операций с активами" (кроме операций по переоценке средств в иностранной валюте);

180 "Прочие доходы";

190 "Безвозмездные неденежные поступления в сектор государственного управления";

410 "Уменьшение стоимости основных средств" (в части операций по доходам);

420 "Уменьшение стоимости нематериальных активов";

430 "Уменьшение стоимости непроектированных активов";

440 "Уменьшение стоимости материальных запасов";

450 "Уменьшение стоимости права пользования";

460 "Уменьшение стоимости биологических активов".

Перечень статей КОСГУ, относящихся к источникам финансирования дефицита, включает следующие статьи:

170 "Доходы от операций с активами" (в части операций с источниками финансирования дефицита (курсовая разница);

310 "Увеличение стоимости основных средств" (в части операций с источниками финансирования дефицита);

410 "Уменьшение стоимости основных средств" (в части операций с источниками финансирования дефицита);

510 "Поступление денежных средств и их эквивалентов";

520 "Увеличение стоимости ценных бумаг, кроме акций и иных финансовых инструментов";

530 "Увеличение стоимости акций и иных финансовых инструментов" (в части операций с источниками финансирования дефицита);

540 "Увеличение задолженности по предоставленным займам";

550 "Увеличение стоимости иных финансовых активов";

560 "Увеличение прочей дебиторской задолженности";

610 "Выбытие денежных средств и их эквивалентов";

620 "Уменьшение стоимости ценных бумаг, кроме акций и иных финансовых инструментов";

630 "Уменьшение стоимости акций и иных финансовых инструментов";

640 "Уменьшение задолженности по предоставленным заимствованиям";

650 "Уменьшение стоимости иных финансовых активов";

660 "Уменьшение прочей дебиторской задолженности";

710 "Увеличение задолженности по внутренним привлеченным заимствованиям";

720 "Увеличение задолженности по внешним привлеченным заимствованиям";

730 "Увеличение прочей кредиторской задолженности";

810 "Уменьшение задолженности по внутренним привлеченным заимствованиям";

820 "Уменьшение задолженности по внешним привлеченным заимствованиям";

830 "Уменьшение прочей кредиторской задолженности".

Перечень статей КОСГУ, относящихся к расходам, включает следующие статьи:

210 "Оплата труда, начисления на выплаты по оплате труда";

220 "Оплата работ, услуг";

230 "Обслуживание государственного (муниципального) долга";

240 "Безвозмездные перечисления текущего характера организациям";

250 "Безвозмездные перечисления бюджетам";

260 "Социальное обеспечение";

270 "Операции с активами";

280 "Безвозмездные перечисления капитального характера организациям";

290 "Прочие расходы";

310 "Увеличение стоимости основных средств" (в части операций по расходам);

320 "Увеличение стоимости нематериальных активов";

330 "Увеличение стоимости произведенных активов";

340 "Увеличение стоимости материальных запасов";

350 "Увеличение стоимости права пользования";

360 "Увеличение стоимости биологических активов";

530 "Увеличение стоимости акций и иных финансовых инструментов" (в части операций по расходам).

Раздел 2 Методики формирования основных видов бюджетов

Параграф 2.1 Операционный бюджет

2.1.1. Понятие операционного бюджета, его назначение

Операционный (текущий) бюджет представляет собой совокупность бюджетов, характеризующих доходы и расходы по операциям, планируемым на предстоящий период для сегмента или отдельной функции предприятия.

Операционный бюджет показывает планируемые операции на предстоящий год для сегмента или отдельной функции предприятия. В процессе его подготовки прогнозируемые объемы продаж и производства трансформируются в количественные оценки доходов и расходов для каждого из действующих подразделений предприятия.

Операционный бюджет формируется на основе таких бюджетов, как бюджет продаж (бюджет доходов), производственный бюджет (с детализацией в отдельных бюджетах по всем основным элементам

производственных затрат), бюджет товарно-материальных запасов и бюджеты коммерческих и общих и административных расходов.

Назначение операционных бюджетов заключается в планировании текущей деятельности.

Общая структура **операционного бюджета** включает в себя ниже перечисленные составляющие.

2.1.3. Виды операционных бюджетов

Бюджет продаж

Этот бюджет объединяет информацию об объемах реализации продукции, ценах, и о выручке от реализации. Цель данного бюджета-рассчитать прогноз объема продаж в целом. Исходя из стратегии развития предприятия, его производственных мощностей и прогнозов в отношении ёмкости рынка сбыта, определяется количество потенциально реализуемой продукции (в натуральных единицах). Прогнозные отпускные цены используются для оценки объема продаж в стоимостном выражении.

Методы прогнозирования объема продаж можно разделить на три основные группы:

- методы экспертных оценок;
- методы анализа и прогнозирования временных рядов;
- казуальные (причинно-следственные) методы.

Методы *экспертных оценок* основываются на субъективной оценке текущего момента и перспектив развития. Эти методы целесообразно использовать для конъюнктурных оценок, особенно в случаях, когда невозможно получить непосредственную информацию о каком-либо явлении или процессе.

Прогнозы объема продаж с помощью экспертов могут быть получены в одной из трех форм:

- точечного прогноза;
- интервального прогноза;
- прогноза распределения вероятностей.

Точечный прогноз объема продаж - это прогноз конкретной цифры. Он является наиболее простым из всех прогнозов, поскольку содержит наименьший объем информации. Как правило, заранее предполагается, что точечный прогноз может быть ошибочным, но методикой не предусмотрен расчет ошибки прогноза или вероятности точного прогноза.

Интервальный прогноз объема продаж предусматривает установление границ, внутри которых будет находиться прогнозируемое значение показателя с заданным уровнем значимости.

Прогноз распределения вероятностей связан с определением вероятности попадания фактического значения показателя в одну из нескольких групп с установленными интервалами.

Метод **анализа и прогнозирования временных рядов** использует информацию о продажах прошлых периодов для выявления долгосрочных тенденций и повторяющихся циклов. Специалист, использующий метод временных рядов отталкивается от предположения, что условия и тенденции рынка в течении прогнозируемого периода останутся неизменными. Анализ временных рядов в особой цене у торговых предприятий, с объемной статистикой прошлых продаж.

Первый этап анализа – построение и анализ временных рядов. Из графика динамики продаж по периодам выделяют сезонные вариации – регулярно повторяющиеся элементы. Периоды прогнозирования каждое предприятие подбирает по потребностям – чаще используют кварталы. Макроэкономическое прогнозирование пользуется годовыми показателями вариации – динамика глобальной экономики имеет волнообразный вид, длина волны – 5-7 лет. График динамики изменения объемов продаж по периодам позволяет выявить тренд – второй этап анализа временных рядов.

Тренд - это общее изменение динамики продаж, вне зависимости от сезонных колебаний.

Высчитывают тренд с помощью метода скользящих средних. Грубо говоря, определяют характер сезонных колебаний – обычно это набор очень

разрозненных и резких скачков. Потом скачки сглаживают в единую линию – это и есть скользящая средняя. Сглаживание достигается путем арифметического расчета значений объемов продаж со сдвигом на один период.

Казуальные методы прогнозирования требуют определения факторных признаков, оценки их изменений и установления зависимости между ними и объемом продаж. Из всех казуальных методов прогнозирования рассмотрим только те, которые с наибольшим эффектом могут быть использованы для прогнозирования объема продаж. К таким методам относятся:

- корреляционно-регрессионный анализ;
- метод ведущих индикаторов;
- метод обследования намерений потребителей.

Метод **корреляционно-регрессионного анализа** очень хорошо подходит предприятиям начинающим, создающимся. Из прошлого анализировать нечего, поэтому в качестве эталона рассматривается аналогичное предприятие. Цель – выявить возможную взаимосвязь между объемом продаж и каким-нибудь переменным показателем извне. По итогам обнаружения показателя, установленную взаимосвязь описывают с помощью регрессионного анализа. Описывают в формате уравнений, которые понадобятся для прогнозирования в похожих условиях. Задача составителя прогноза по методу регрессионного анализа – собрать данные о внешних переменных на конкретном рынке, проанализировать правдивость предположения о наличии взаимосвязи между ними и объемом продаж, определить ее тесноту.

Ведущие индикаторы - это показатели, изменяющиеся в том же направлении, что и исследуемый показатель, но опережающие его во времени. Например, изменение уровня жизни населения влечет за собой изменение спроса на отдельные товары, а следовательно, изучая динамику показателей уровня жизни, можно сделать выводы о возможном изменении спроса на эти товары. Известно, что в развитых странах по мере увеличения

доходов возрастают потребности в услугах, а в развивающихся странах — в товарах длительного пользования.

Метод **ведущих индикаторов** чаще используется для прогнозирования изменений в бизнесе в целом, чем для прогнозирования объема продаж отдельных компаний. Хотя нельзя отрицать, что уровень объема продаж большинства компаний зависит от общей рыночной ситуации, сложившейся в регионах и стране в целом. Поэтому перед прогнозированием собственного объема продаж фирмам часто бывает необходимо оценить общий уровень экономической активности в регионе.

Существенным обоснованием прогноза объема продаж товаров потребительского назначения могут служить данные **обследований намерений потребителей**. Они знают о собственных перспективных покупках больше, чем кто-либо, поэтому многие компании проводят периодические обследования мнений потребителей о производимой продукции и вероятности ее покупки в будущем. Чаще всего эти обследования касаются товаров и услуг, приобретение которых планируется потенциальными покупателями заранее (как правило, это дорогие покупки типа автомобиля, квартиры или путешествия).

Сложность окончательного расчета бюджета продаж связана с тем, что объём реализации определяется не только производственными возможностями предприятия, но и факторами рыночной конъюнктуры.

К таким факторам относят:

- деятельность конкурентов;
- общее положение на национальном и мировом рынках;
- политика ценообразования в отрасли и на конкретном предприятии;
- сезонные колебания спроса;
- эффективность рекламной политики;
- качество продукции и т.д.

Расчёт объёма реализации продукции на предприятиях, как правило, осуществляется на основе статистических методов с использованием

ретроспективного анализа, а также на основе экспертных оценок. Причём ретроспективный анализ не должен охватывать временной период более 2 лет, поскольку развитие рынка крайне динамично, и результаты анализа в данном случае могут не соответствовать тенденциям будущего.

Бюджет продаж обычно строится дифференцированно и содержит информацию о прогнозируемых объемах продаж по каждому продукту, а также ожидаемую цену единицы каждого продукта.

Бюджет продаж предопределяет уровень и общий характер всей деятельности предприятия. Определение и обоснование объема продаж и его товарной структуры является ключевым в системе бюджетирования любого предприятия, ориентированного на достижение стратегических планов.

Доходы от продажи, осуществляемые на предприятии, классифицируются в следующие бюджеты:

по основным видам деятельности, которые могут иметь следующую аналитику: по продуктам, потребителям, менеджерам по продажам, региональным рынкам;

доходы от прочей деятельности, с разбивкой на следующие виды: оказание услуг, аренда, реализация имущества и др.

При этом следует отметить, что в зависимости от специфики деятельности предприятия методы составления прогнозного бюджета продаж могут быть разными:

а) исходя из условий, заключенных и предполагаемых к заключению договоров с заказчиками (для предприятий, работающих по индивидуальным заказам);

б) на основе серийной мощности (текущего объема выпуска) и рыночной конъюнктуры цен на готовую продукцию (для крупных предприятий серийного и массового производства);

в) путем проведения анализа «издержки — объем — прибыль» и установления планового уровня отпускных цен, который обеспечивает наибольшую величину чистого дохода от сбыта данного вида продукции (для

предприятий с относительно небольшой номенклатурой стандартных видов продукции и возможностями оперативного изменения объемов и ассортимента выпуска).

Бюджет продаж формируется в натуральных и стоимостных показателях на плановый период и определяет план отгрузки продукции по заданным интервалам планирования (месяц, квартал).

Бюджет продаж в стоимостном выражении рассчитывается по каждому контракту путем умножения количества определенного продукта на его цену. Если контракт имеет специфический характер поведения цены, отличный от установленного темпа роста цены на продукт, то используются контрактные цены. Применяются также базовые цены на продукт с учетом динамического изменения — инфляционного (среднестатистического) индекса.

При составлении бюджета можно использовать типовые продукты (единицы планирования), которые объединяют в некую группу сходных, индивидуальных продуктов — основные группы, семейства продукции с учетом соблюдения определенных правил и методик. Так, для предприятия, выпускающего продукцию различного качества, высококачественные изделия с более высокой ценой должны учитываться отдельно. Единицы планирования должны быть выбраны таким образом, чтобы как можно более точно отразить цены и затраты, ассоциируемые с различными продуктами.

Бюджет продаж формируется в натуральных и стоимостных показателях на плановый период.

Как правило, процесс формирования бюджета начинается именно с составления бюджета продаж.

На основании этого бюджета определяется производственная программа предприятия, а также потребность в производственных мощностях, персонале, сырье и материалах, рассчитываются затраты на содержание обслуживающих подразделений.

Производственный бюджет (бюджет производства)

Бюджет производства показывает, сколько единиц продукции или услуг необходимо произвести, чтобы обеспечить запланированные продажи и требуемый уровень запасов.

Для сбалансированности потребностей рынка и возможностей предприятия формируется бюджет производства, учитывающий портфель заказов, производственные мощности и ресурсы. При формировании плана производства как составной части общего бюджета предприятия рассчитывается производственная программа, определяется выпуск побочной продукции, планируются складские запасы с учетом нормативов, рассчитывается потребность в материальных ресурсах пропорционально объему производства, определяется фонд заработной платы основных производственных рабочих.

Производственная программа представляет собой план выпуска валовой и товарной продукции в натуральном выражении на планируемый период с разбивкой по календарным периодам (квартал, месяц) и обеспечивает построение скоординированных календарных планов для цехов основного и вспомогательного производства, обеспечивающих служб.

Бюджет производства формируется на основе представленного алгоритма расчета производственной программы и является результатом согласования следующих целей:

- полное удовлетворение потребностей рынка сбыта;
- потребность в продукции для внутреннего использования;
- максимально возможная загрузка оборудования;
- учет ресурсных возможностей.

Рассчитывая программу производства на предстоящий период, предприятия учитывают следующие бизнес-прогнозы и справочники:

Контракты с покупателями по основной и прочей деятельности определяют потребность рынка;

Постоянные затраты на производство формируют потребность в производстве продукции для внутреннего использования;

Производственные нормы, указанные в Спецификациях, устанавливают необходимые ресурсы на основе рецептур производства продукции и определяют выпуск полуфабрикатов и побочной продукции;

Складские запасы формируют нормативный прирост продукции для обеспечения страхового запаса и устанавливают сверхнормативные запасы;

Незавершенное производство используется для выпуска продукции, находящейся в незавершенном производстве на начало года;

Маршруты определяют приоритетность производственного оборудования и максимальные мощности по выпуску продукции;

Контракты с поставщиками определяют предложения и возможные ограничения по расходным компонентам и продуктам в случаях использования их для перепродажи.

Планово-учетной единицей при составлении производственной программы является продукт (полупродукт), выпускающийся на производственной установке с определенной рецептурой производства! Уровень детализации зависит от прогнозирования потребительского спроса на продукцию и периода планирования. Составляя производственный план, специалисты производственного отдела должны учитывать:

а) количество изделий, которое требуется произвести в каждый период времени;

б) необходимый уровень материально-производственных запасов с учетом срока хранения;

в) потребность в производственных ресурсах в каждый период времени;

г) наличие необходимых ресурсов.

Разработанный производственный план должен в максимальной мере удовлетворять рыночный спрос, не предполагая выход за рамки имеющихся в распоряжении предприятия ресурсов. Для этого потребуются определить, какие ресурсы необходимы для удовлетворения спроса на рынке, и сравнить их с имеющимися и предлагаемыми ресурсами. В случаях невыполнения

установленных заказов покупателей необходимо определить и проанализировать полученные ограничения.

При составлении бюджета проводится анализ полученных расчетных показателей и оценка краткосрочных планов производства продукции, способствующие принятию оптимальных управленческих решений. Анализ планируемой производственно-хозяйственной деятельности может проводиться на основе следующих индикаторов.

Коэффициенты, характеризующие эффективность производства и реализации продукции:

коэффициент ритмичности характеризует равномерность выпуска продукции в соответствии с предполагаемым спросом;

коэффициент вариации определяется как отношение среднеквадратического отклонения плановой отгрузки к прогнозному спросу;

коэффициент выполнения договорных обязательств проводится в разрезе продукции и отдельных договоров;

коэффициент использования производственной мощности;

среднегодовая выработка продукции;

удельный вес новой продукции.

Качественное планирование программы производства напрямую зависит от прогнозирования потребностей и согласования их с возможностями предприятия непосредственно влияет на составление операционных и финансовых бюджетов.

Особенностью строительной отрасли является то, что в процессе бюджетного планирования первым составляется именно бюджет производства (то есть бюджет строительства)!

Бюджет прямых затрат на материалы

Бюджет прямых затрат на материалы разрабатывается в два этапа. Сначала составляется бюджет использования основных материалов, который

показывает количество товарно-материальных запасов, необходимое для производства определенного вида продукции. Затем составляется бюджет затрат на приобретение основных материалов, который отражает прямые затраты компании на приобретение и использование основных видов сырья и материалов. За разработку этого бюджета отвечает начальник отдела закупок, так как именно он несет ответственность за приобретение запланированного количества сырья для обеспечения потребностей производства. При составлении бюджета необходимо учитывать запланированный уровень запасов сырья. В дополнение к бюджету составляют график оплаты приобретения материалов.

Методика его составления исходит из следующего:

- бюджет прямых затрат на материалы, как правило, составляется на основе бюджета производства с использованием норм расхода сырья на производство конкретного вида продукции;
- составляется одновременно с бюджетом производственных запасов, благодаря которому производится перерасчет прогнозируемой стоимости списания в производство основного сырья и материалов;
- бюджет прямых затрат на материалы показывает, сколько сырья и материалов каждого вида потребуется для производства и позволяет рассчитать, сколько сырья и материалов должно быть закуплено.

Расчетные бюджетные таблицы составляются для каждого вида готовой продукции.

Данные об объемах производства, содержащиеся в бюджете производства, вместе с данными о прямых материальных затратах составляют смету прямых материальных затрат.

Особую роль при формировании бюджета производства и разработке на его основе бюджета потребности в материальных ресурсах играют **нормативы**.

Расход материалов рассчитывается исходя из утвержденных норм, ГОСТов, техусловий. Для прочих случаев возможно создание внутрифирменных нормативов.

Бюджет производственных запасов

Бюджет производственных запасов отражает планируемые уровни запасов сырья и материалов.

Существует несколько объективных факторов, которые вынуждают делать запасы:

- это несовпадение ритмов поставок (производства) материальных ресурсов (готовой продукции) с ритмом их потребления. Например, идеальный случай, когда потребление материальных ресурсов непрерывно, поставки регулярны и имеют фиксированный объем, величина запаса, первоначально равная объему поставки уменьшается по цифре потребления до нуля;
- если существуют случайные колебания спроса за период между поставками, объемы их нестабильны, в этом случае ритмичность производственного процесса зависит от величины производственных запасов;
- если существуют сезонность спроса и сезонность производства продукции.

Бюджет производственных запасов подготавливается в денежном выражении и призван количественно представить опасения снабженцев предприятия относительно перебоев в поставках сырья, неточности прогноза продаж и др.

При составлении бюджета производственных запасов необходимо учитывать то, что:

- он составляется на основе производственного бюджета и бюджета прямых затрат на материалы, а также заявок производственных подразделений, поступивших в отдел снабжения;

- объем закупок производственных запасов рассчитывается как объем использования «+» запасы на конец периода и «-» запасы на начало периода;
- он составляется с учетом сроков и порядка погашения кредиторской задолженности;
- в дополнение к бюджету производственных запасов составляют календарный план закупок.

Бюджет прямых затрат на оплату труда

Качественное планирование и рациональное использование трудовых ресурсов — непереносимое условие, обеспечивающее бесперебойность производственного процесса, успешное выполнение производственных планов и эффективное развитие компании.

Составляя бюджет оплаты труда, предприятие определяет расходы на заработную плату и выплаты сотрудникам в прогнозном периоде и формирует механизмы мотивации персонала.

Планирование оплаты труда устанавливается предприятием самостоятельно в соответствии с принятыми на предприятии формами и системами оплаты труда, предусмотренными трудовыми контрактами или коллективными договорами, и с учетом положений трудового законодательства.

Бюджет оплаты труда промышленного предприятия состоит из переменной и условно постоянной части.

Источником формирования переменной части бюджета оплаты труда является потребность в трудовых ресурсах, исчисленная на основе рассчитанного плана производства продукции и установленных нормативов сдельных расценок и тарифов. Условно постоянная часть не зависит напрямую от объема выпуска и определяется на основе окладов, тарифных ставок, планового фонда рабочего времени, стимулирующих и компенсационных выплат.

Расходы на оплату труда включают расходы всего списочного состава предприятия и подразделяются на затраты промышленного персонала, к

которому относятся сотрудники, занятые выполнением работ и операций по основной деятельности предприятия, и непромышленного персонала — работников подразделений, социально-бытового назначения.

При формировании бюджета расходы на оплату труда, как правило, группируются:

по структурным подразделениям и выпускаемым продуктам;

категориям: основные и вспомогательные рабочие, специалисты служащие и руководители;

отнесению затрат, учитываемых в целях налогообложения или финансируемых за счет прибыли предприятия;

разновидностям оплаты труда.

В планируемый состав затрат на оплату труда включаются:

- выплаты заработной платы за выполнение плановых работ;
- премии и надбавки стимулирующего характера по системным положениям;
- выплаты компенсирующего характера, связанные с режимом работы и условиями труда;
- оплата очередных и дополнительных отпусков;
- оплата по договорам гражданско-правового характера;
- другие виды выплат, установленные в соответствии с законодательством.

На основе рассчитанных плановых сумм выплат и предусмотренных вознаграждений сотрудникам формируются начисления, предназначенные для государственного пенсионного обеспечения, социального страхования, медицинской помощи и страховых взносов по страхованию от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний.

При составлении бюджета суммы отчислений могут рассчитываться исходя из сумм заработной платы по предприятию в целом, облагаемых единым социальным налогом, и установленных ставок.

Для обеспечения успешного внедрения и совершенствования системы бюджетирования необходимо модифицировать действующую систему оценки деятельности сотрудников, участвующих в бюджетном процессе. Бюджет расходов на оплату труда должен включать премиальную составляющую, зависящую от достижения бюджетных показателей как непосредственно по центру финансовой ответственности, так и в целом по предприятию. Особенно актуально разработать систему премирования для сотрудников коммерческой службы в зависимости от выполнения плана продаж.

При составлении бюджета расходов на оплату проводится анализ планируемых расчетных показателей на основе следующих индикаторов:

обеспеченность трудовыми ресурсами предприятия — по категориям по отношению к предыдущему периоду;

изменение структуры трудовых ресурсов;

производство товарной продукции на 1 руб. заработной платы;

удельный вес основных рабочих на выработку продукции;

сумма прибыли на 1 руб. заработной платы.

Бюджет прямых затрат на оплату труда - это количественное выражение планов относительно затрат компании на оплату труда основного производственного персонала.

Назначение данного бюджета - определить прямые (переменные) издержки на заработную плату в соответствии с бюджетом производства.

Следует отметить, что составление этого бюджета прежде всего необходимо производственным предприятиям. На большинстве предприятий торговли и сферы услуг заработная плата не является частью прямых затрат.

В бюджетировании классификация персонала должна базироваться только на общем принципе разделения затрат на прямые (т. е. переменные) и накладные (условно-постоянные).

Если какие-то категории персонала работают посменно и их заработная плата скорее всего прямо пропорционально связана с объемом производства

и продаж, то заработная плата всех таких работников попадает в бюджет прямых затрат труда.

Если же какие-то категории работников обслуживают все смены и их заработная плата непосредственно не зависит от объема производства и продаж, то такие расходы относятся к условно-постоянным и учитываются в бюджете общепроизводственных накладных расходов. При подготовке данного бюджета учитывают следующее:

- он составляется исходя из бюджета производства, данных о производительности труда и ставок оплаты основного производственного персонала;

- в нем можно выделять фиксированную и сдельную части оплаты труда;

- если на предприятии накопилась задолженность по оплате труда или предприятие подозревает, что не сможет выплачивать заработную плату в установленные сроки, то дополнительно к бюджету прямых затрат на оплату труда составляется график погашения задолженности по заработной плате.

Бюджет прочих прямых расходов

Бюджет прочих прямых расходов - предназначен для учета переменных расходов, не нашедших отражения в других бюджетах. Назначение данного бюджета - определить издержки, которые прямо пропорционально изменяются при изменении объемов производства (в торговле - продаж).

Например, электроэнергия на технологические цели, вода, пар, некоторые сопутствующие материалы.

Для торговых фирм это: страхование грузов, экспедиторские и другие расходы, связанные с доставкой груза.

В теории обычно эти категории затрат принято учитывать в составе общепроизводственных накладных расходов.

Однако, если для предприятия данные затраты являются критическими (т. е. достаточно важными, составляющими весомую долю в себестоимости

продукции), может возникнуть необходимость их планирования отдельно от накладных расходов.

Как правило, при составлении бюджета прочих прямых расходов пользуются нормативными значениями расходов на единицу выпускаемой продукции.

Имея объем производства, норму расхода и стоимость единицы затрат, путем умножения получаем суммы расходов.

Бюджет общехозяйственных расходов.

Назначение данного бюджета – определить часть постоянных (или условно-постоянных) издержек, необходимых для производства запланированного объема продукции. В данный бюджет входят управленческие расходы и коммерческие расходы. *Бюджет управленческих расходов* предназначен для точного определения общих и административных расходов, необходимых для функционирования предприятия или фирмы как организации или юридического лица. В состав управленческих расходов, как правило, включают расходы на содержание (командировочные, представительские расходы, служебный транспорт и т.п.) и оплату труда (заработная плата и премии) высшего и среднего управленческого звена компании, содержание офиса (связь, коммунальные и арендные платежи и т.п.), услуги сторонних организаций (юридические, страховые, аудиторские и др.), содержание офисной техники, канцелярские товары и т.д. При составлении бюджета наряду с планом-графиком распределения управленческих расходов на протяжении бюджетного периода (по месяцам) предстоит показать (на основе определения доли каждого бизнеса или структурного подразделения в сумме общеорганизационных расходов компании) постатейно распределение этих расходов по отдельным видам бизнеса. По некоторым статьям (амортизация, аренда, проценты за кредит и т.п.) расходы, относимые к управленческим, могут быть рассчитаны непосредственно прямым счетом. Например, арендные платежи определяются в зависимости от занимаемых офисных площадей,

амортизационные отчисления – исходя из стоимости основных фондов. Но есть статьи, при планировании которых традиционно возникают сложности. Их принято лимитировать по периодам. В строительстве все общехозяйственные расходы имеют нормирование в процентах от фонда заработной платы основного производственного персонала. В случае, если строительная организация не является производственной, а только инженеринговой, или девелоперской, то нормирование общехозяйственных расходов происходит самостоятельно в рамках организации. Бюджет коммерческих расходов предназначен для более точного определения затрат на мероприятия по стимулированию сбыта. В состав коммерческих расходов принято включать расходы на маркетинговые исследования, заработную плату персонала, занятого сбытом, комиссионные посредникам, а также премиальные собственному персоналу, занятому сбытом (выплачиваемые в виде комиссионных), издержки на вспомогательные рекламные материалы, рекламу и продвижение продукта на рынке.

Упрощенный порядок составления бюджета общехозяйственных расходов:

1. Определить наиболее важные (критические) виды накладных расходов, которые должно понести предприятие для производства, реализации продукции.
2. Распределить эти расходы на управленческие (общие и административные) и коммерческие (расходы по реализации).
3. Выделить в составе коммерческих и управленческих расходов постоянные и условно-постоянные.
4. Распределить все расходы по шагам бюджетного периода (месяц).
5. Составить график оплаты всех видов коммерческих и управленческих расходов (погашение кредиторской задолженности) на протяжении бюджетного периода (по месяцам) с учетом условий заключенных договоров на оказание услуг внешним поставщикам

(реклама, маркетинг, транспорт, содержание зданий) и установленных кассовых дней (для выплаты заработной платы ИТР, АУП)

Бюджет общепроизводственных расходов.

В состав издержек, необходимых для производства запланированного объема продукции, как правило включают:

- заработную плату вспомогательного производственного персонала;
- материальные затраты, в том числе затраты на электроэнергию;
- механизмы и автоуслуги, не занятые при производстве определенного продукта основного производства;
- амортизацию основных фондов, которые невозможно отнести к затратам определенного продукта производства;
- прочие услуги и затраты.

Упрощенный порядок составления бюджета общепроизводственных расходов:

1. Определить наиболее важные (критические) виды расходов, которые должно понести предприятие для производства, реализации продукции.
2. Рассчитать величину этих расходов, исходя из достигнутого в предыдущий бюджетный период, с применением инфляционных коэффициентов.
3. Распределить все расходы по шагам бюджетного периода (месяц).
4. Составить график оплаты всех видов расходов (погашение кредиторской задолженности) на протяжении бюджетного периода (по месяцам) с учетом условий заключенных договоров на оказание услуг внешним поставщикам и установленных кассовых дней (для выплаты заработной платы).

Бюджет общецеховых расходов

В состав таких расходов обычно включаются:

- заработную плату вспомогательного и обслуживающего персонала

- материальные затраты, в том числе затраты на электроэнергию, складские, транспортные

- на капитальный и текущий ремонт оборудования цеха
- амортизацию основных фондов цеха
- прочие услуги и затраты (охрана труда, страховка, арендные платежи цехового оборудования и зданий и пр.)

Упрощенный порядок составления бюджета общецеховых расходов:

1. Определить наиболее важные (критические) виды расходов, которые должно понести предприятие для производства, реализации продукции.

2. Рассчитать величину этих расходов, исходя из фактически заключенных договоров на аренду, обслуживание, ремонт, оплату электроэнергии и воды, а также с учетом достигнутого в предыдущий бюджетный период, с применением инфляционных коэффициентов.

3. Распределить все расходы по шагам бюджетного периода (месяц).

4. Составить график оплаты всех видов расходов (погашение кредиторской задолженности) на протяжении бюджетного периода (по месяцам) с учетом условий заключенных договоров на оказание услуг внешним поставщикам и установленных кассовых дней (для выплаты заработной платы).

Бюджет коммерческих расходов

Бюджет коммерческих расходов формируют после составления бюджета продаж, но более целесообразно составлять его одновременно с бюджетом продаж:

- во-первых, бюджет коммерческих расходов непосредственно связан с бюджетом продаж;

- во-вторых, коммерческие расходы планируются теми же подразделениями.

Назначение бюджета коммерческих расходов - как можно точнее определить затраты на продвижение и реализацию продукта на рынке.

При составлении бюджета коммерческих расходов необходимо учитывать следующие моменты:

- расчет коммерческих расходов должен соотноситься с объемом продаж;
- не следует ожидать повышения объема продаж, одновременно планируя снижение финансирования мероприятий по стимулированию сбыта;
- большинство затрат на сбыт можно планировать в процентном соотношении к объему реализации - величина этого соотношения зависит от стадии жизненного цикла товара;
- коммерческие расходы могут группироваться по многим критериям в зависимости от сегментации рынка;
- значительную часть затрат на сбыт составляют затраты на продвижение товара - это определяет приоритеты в управлении коммерческими расходами;
- в бюджет коммерческих расходов включают расходы по хранению, страховке и складированию продукции.

Коммерческие расходы включают в себя все, что связано с реализацией продукции. Большинство затрат на сбыт продукции планируется в процентном отношении к объему продаж. Величина планируемого процента зависит от жизненного цикла продукции.

Коммерческие расходы можно классифицировать по многим критериям, основными из которых являются: виды продукции, категории покупателей, география сбыта, деятельность конкурентов на отдельных сегментах товарного рынка. Значительную часть коммерческих расходов составляют затраты на рекламу и продвижение товаров на рынок.

Планирование издержек текущего характера, связанных с реализацией продукции и маркетинговой деятельностью, является важной функцией управления и необходимым условием при формировании общего бюджета.

При составлении бюджета коммерческих расходов определяются затраты, обеспечивающие своевременность, полноту отгрузки продукции и продвижение ее на рынке в бюджетном периоде.

В зависимости от организации процесса бюджетирования и детализации системы планирования расходы на продажу могут планироваться как в натуральных и стоимостных величинах, так и в процентном отношении от объема отгрузки.

Коммерческие расходы подразделяются:

на переменные издержки, зависящие от объема продаж конкретного продукта, региона или в целом отгрузки товаров по предприятию;

условно постоянные издержки, связанные с осуществлением коммерческой деятельности и распределяемые на продукты согласно установленной учетной политике.

Переменные коммерческие расходы рассчитываются после формирования бюджета продаж, определяющего ассортимент и количество реализуемой продукции, устанавливающего предполагаемых контрагентов, стоимость и условия платежа.

Как правило, планирование прогнозного спроса потребителей и формирование прогноза расходов на продажу осуществляется коммерческой службой, которая соотносит расходы с объемом продаж и классифицирует соответствующие затраты по следующим критериям:

- а) транспортные услуги и экспедирование грузов;
- б) аренда складских помещений и транспортных средств;
- в) рекламные и маркетинговые мероприятия, направленные на увеличение продаж и завоевание рынков сбыта;
- г) расходы, связанные с упаковкой, складированием и хранением продукции;

д) расходы структурных подразделений, занимающиеся коммерческой деятельностью;

е) расходы на содержание транспортных средств;

ж) страхование имущества;

з) таможенные процедуры и комиссионные на экспорт.

Качественное планирование, анализ и обоснование затрат с целью получения максимальной выгоды осуществляется ответственными исполнителями, заинтересованными в увеличении продаж, оптимизации расходов на сбыт и выполнении бюджетных показателей. Приоритетность в управлении коммерческими расходами и мотивация менеджеров устанавливается руководством предприятия согласно принятой на предприятии маркетинговой политике и положению по премированию.

К коммерческим расходам также относятся:

- маркетинг и реклама;
- заработная плата сбытового персонала, как постоянная, так и переменная часть;
- командировочные и представительские;
- комиссионные посредникам;
- доставка собственным транспортом или другими каналами (ж/д, автолюксы и др.);
- премиальные;
- упаковка и др.

При этом коммерческие расходы могут быть как переменными, так и постоянными. Критерий отнесения тот же - зависимость от объемов продаж.

Бюджет управленческих (административных) расходов

Бюджет управленческих расходов - это плановый документ, в котором определены расходы на мероприятия, непосредственно не связанные с производством и сбытом продукции.

Назначение бюджета управленческих расходов - как можно точнее определить общие и административные расходы, необходимые для существования предприятия как юридического лица.

К управленческим относят расходы, не связанные с производственной или коммерческой деятельностью предприятия (зарплата управленцам, содержание непроизводственного имущества, командировки, услуги связи, проценты за кредиты, налоги и т.д.). Состав этих затрат целесообразно принимать с учетом элементов себестоимости.

В бюджете управленческих расходов принято планировать услуги собственных подразделений завода (транспортные, ремонтные, строительные и иные) только при определении расхода материальных ресурсов, потребляемых общезаводскими службами. Как правило, зарплата вспомогательных и обслуживающих подразделений, амортизация их имущества, другие их затраты учитываются в бюджете производственных накладных расходов и в данном бюджете не отражены. Услуги сторонних организаций включаются в данный бюджет в их полной стоимости без НДС. Смета управленческих расходов включает командировочные расходы, стоимость услуг связи, канцелярские расходы, стоимость услуг сторонних ремонтных, транспортных, строительных организаций, а также кредитных учреждений (банков), юридических и охранных фирм, лицензионных и регистрационных органов, кадровых агентств, агентств недвижимости, учебных центров и др.

В состав управленческих расходов включают:

- заработную плату высшего и среднего управленческого звена;
- командировочные;
- представительские;
- служебный транспорт;
- заработная плата и премии других работников, относящихся к управленческому составу;
- содержание центрального офиса;

- связь (стационарная и мобильная);
- коммунальные и арендные платежи;
- амортизация;
- услуги сторонних организаций;
- юридические услуги;
- страхование;
- аудит и консалтинг;
- содержание офисной техники;
- хозяйственные нужды и канцтовары;
- % за кредиты;
- налоги, сборы и прочие обязательные платежи.

Большинство управленческих расходов носит постоянный характер, переменная часть планируется с помощью норматива, в котором роль базового показателя, как правило, играет объем проданных товаров (в натуральном или денежном выражении).

Лимиты этих расходов устанавливаются в виде фиксированных сумм на предстоящий период. Они должны обеспечивать определенные показатели прибыли.

Бюджет закупок

Бюджет закупок формируется как план службы материально-технического снабжения. Он определяет потребность в приобретении сырья, материалов, комплектующих в натуральном и стоимостном выражении в планируемом периоде:

план закупок в натуральном выражении предназначен для, определения необходимого объема и ассортимента материальных ресурсов;

бюджет расходов на приобретение материалов позволяет оценить стоимость предполагаемых расходов предприятия.

Расчет закупок предприятия производится на основании сформированной производственной программы и выполняет следующие задачи:

а) определение потребности предприятия по всем статьям затрат на производственную программу;

б) определение закупок предприятия у конкретных поставщиков сырья и материалов.

Бюджет закупок разрабатывается с учетом:

- ✓ производственной программы;
 - ✓ нормативов запасов материальных ресурсов;
 - ✓ норм расходов сырья, материалов, полуфабрикатов, топлива, комплектующих изделий;
 - ✓ планов капитального строительства, реконструкции, подготовки производства новых изделий, работ по ремонту и эксплуатации оборудования, зданий, сооружений, бытовых объектов и т.д.;
 - ✓ остатков материальных ресурсов на начало и конец планируемого периода;
 - ✓ установленных и вновь налаживаемых связей с поставщиками;
 - ✓ цен на все виды материально-технических ресурсов.
- Потребность в материалах для выполнения производственной программы рассчитывается на основании предполагаемого объема производства и обоснованных норм расходования материальных ресурсов.

Как правило, для проведения анализа плановых показателей и осуществления контроля исполнения бюджет закупок может группироваться по центрам ответственности, видам материалов, поставщикам и местам возникновения затрат.

На основании рассчитанного общего объема закупок определяются закупки предприятия у конкретных поставщиков сырья и материалов. Это производится по следующему алгоритму:

на основании рассчитанной величины потребности и времени ее возникновения анализируется предложение существующих поставщиков предприятия;

при наличии нескольких поставщиков аналогичного ресурса предпочтение отдается поставщику с большим рангом контракта. Ранг контракта определяется индивидуальными для каждого предприятия параметрами: ценой ресурсов, отсрочкой платежа, качеством ресурсов, стабильностью поставок и т.д.;

при возникновении ограничений предложения поставщиков анализируется возможность закупки у них в предыдущие месяцы и при ее наличии производится закупка для образования сверхнормативных остатков, обеспечивающих будущее удовлетворение потребности;

при отсутствии явно указанных поставщиков ресурсов делается допущение, что ресурс может быть приобретен в тот период, когда в нем возникла потребность в нужном количестве и по базовым ценам.

Бюджет закупок в стоимостном выражении рассчитывается по каждому контракту путем умножения количества материала на его цену. Если контракт с поставщиком имеет специфический характер поведения цены, отличный от установленного темпа роста цены материала, то используются контрактные цены. Возможно применение базовых цен материалов с учетом динамического изменения — инфляционного (среднестатистического) индекса.

Налоговый бюджет

Бюджет налогов нужен для управления затратами на налоги. Из анализа данного бюджета должно быть видно, насколько эффективно в компании выполняются функции оптимизации налогов (законные!).

Бюджет налогов может содержать четыре группы показателей:

начисление налогов;

оплата налогов;
задолженности по налогам;
доля налогов в выручке.

Налоговый бюджет отличается от всех остальных функциональных бюджетов тем, что при его составлении компания не может делать предположений относительно периодов начислений и оплаты налогов, т.к. порядок расчета налогов и их оплаты строго регламентирован государством.

Бюджет текущих затрат

Данный бюджет отражает ожидаемые расходы по реализации, а также общие и административные расходы. Он включает в себя все остальные расходы, которые не были включены ни в один другой бюджет, например, такие как: расходы по страхованию, юридические расходы, расходы на аудит, на оплату директоров, бумагу для печатающих устройств, почтовые расходы и телефонные счета и т.д.

В содержательную часть бюджета текущих затрат включены затраты, понесенные в процессе реализации продукции и организации бизнеса.

Бюджеты, в рамках которых планируются затраты, классифицируются по видам затрат и порядок планирования таких бюджетов должен быть рассмотрен отдельно. Рассмотрим подробнее (в параграфе 2.1.5) методику формирования расходов в рамках бюджетов затрат: бюджет прямых, накладных, коммерческих расходов, управленческих расходов, бюджета оплаты труда и т.д.

Особо следует отметить, что предприятие самостоятельно определяет состав бюджетов, которые необходимо вести в зависимости от необходимости детализации информации, величины бизнеса. Информационных потребностей менеджмента и прочих факторов. Это означает, что состав бюджетов может быть как шире, так и уже

(некоторые бюджеты могут быть отвергнуты. Так как в их ведении нет необходимости либо объединены, могут быть выделены отдельные дополнительные бюджеты). Более того, и название бюджетов с одним и тем же содержанием на разных предприятиях могут отличаться. Так, например, одно и то же содержание будут иметь бюджет административных расходов и бюджет управленческих расходов.

Другой пример: предприятие может вести отдельно бюджет коммерческих и управленческих расходов, а может вести единый бюджет общепроизводственных расходов и учитывать коммерческие и управленческие расходы в нем и т.д.

2.1.3. Порядок составления операционных бюджетов

Рассмотрим порядок шагов по разработке основных операционных бюджетов на предприятии

Первым шагом составления является прогноз продаж. Это утверждение соответствует рыночному принципу планирования, и ему могут возразить только те предприятия, объем выпуска которых ограничен их производственной мощностью, и они продают столько, сколько могут произвести. Отчасти их возражения будут верны: объем продаж в следующем прогнозном периоде для них действительно будет определяться объемом производства, этот, в свою очередь, - наличной производственной мощностью или пропускной способностью оборудования. Но если такое предприятие самостоятельно, оно будет заинтересовано в расширении - если реализуется все, что удастся произвести, надо производить больше. И прогноз продаж на более длительный срок является необходимым для составления проектов расширения, прежде всего проекта инвестиций. Если же такое предприятие является частью холдинга, то его бюджет будет только частью основного бюджета головного предприятия, и вот тот бюджет начнется именно с прогноза продаж.

Вторым шагом является параллельное или можно сказать одновременное составление бюджета производства и бюджета запасов. Этот бюджет привлекает больше внимания со стороны руководства; но если не знать своих запасов, допустим, на начало периода, как можно подсчитать, сколько требуется производить? Может, производить в ближайшее время вообще ничего не стоит, а имеет смысл распродать. Значит, планируем запасы - производство - снова запасы - сверяем их со складскими возможностями - корректируем производство - запасы и т. д.

Третьим шагом будет составление бюджета коммерческих расходов и бюджета административных расходов. При этом стоит помнить, что коммерческие расходы обычно носят полупеременный или даже чисто переменный характер и потому должны планироваться в связке с реализацией. В то же время административные расходы отражают только размеры управленческого аппарата. Значит, это расходы сугубо постоянные, и их бюджет может быть составлен обособленно.

На следующем, **четвертом, шаге** следует составить бюджет снабжения (он же бюджет закупок). Исходные данные для него берутся из бюджета запасов и прогноза продаж, иногда - из бюджета производства, которые позволяют рассчитать, сколько и какого сырья, материалов и комплектующих в какие сроки нужно завезти. Информация о платежах за поставки потом используется при составлении бюджета денежного потока. Бюджет производства на пятом шаге перетекает в бюджет расхода основных материалов.

Можно сказать, что именно этот бюджет образует вторую строчку: себестоимость реализованной продукции в Отчете о прибыли и убытках, с другой - он показывает, сколько сырья, материалов и комплектующих будет израсходовано для намеченного объема производства (потребность в ресурсах). Следовательно, там, где есть возможность составлять бюджет основных материалов не только в денежном, но и в натуральном выражении,

это желательно делать. На этом же, **пятом шаге** планируется прямая заработная плата, зависящая от объемов производства.

На **шестом этапе** должен появиться бюджет косвенных производственных расходов, т.е. расходов, которые предприятие несет для поддержания производства в действующем состоянии, но которые не могут быть увязаны с каким-либо конкретным изделием. Расходы также могут демонстрировать разную степень связи с доходами и быть как полупеременными, так и постоянными.

Косвенные производственные расходы, рассчитанные на единицу продукции, в сумме с прямой себестоимостью дадут нам производственную себестоимость нашей продукции/услуг.

2.1.4. Взаимосвязь операционных бюджетов

Взаимосвязь операционных бюджетов показывает движение информации при составлении планов от одного бюджета к другому. Так, например, бюджет продаж позволяет спланировать объемы производства. При этом учитывается информация о запасах готовой продукции. А на основании бюджета производства (плана производственной деятельности) определяется потребность в материалах, а значит, появляется возможность составить бюджет закупок, а также потребность в трудовых ресурсах, что позволяет рассчитать бюджет прямых трудовых затрат.

Взаимосвязь основных операционных бюджетов представлена на рисунке 2.1:

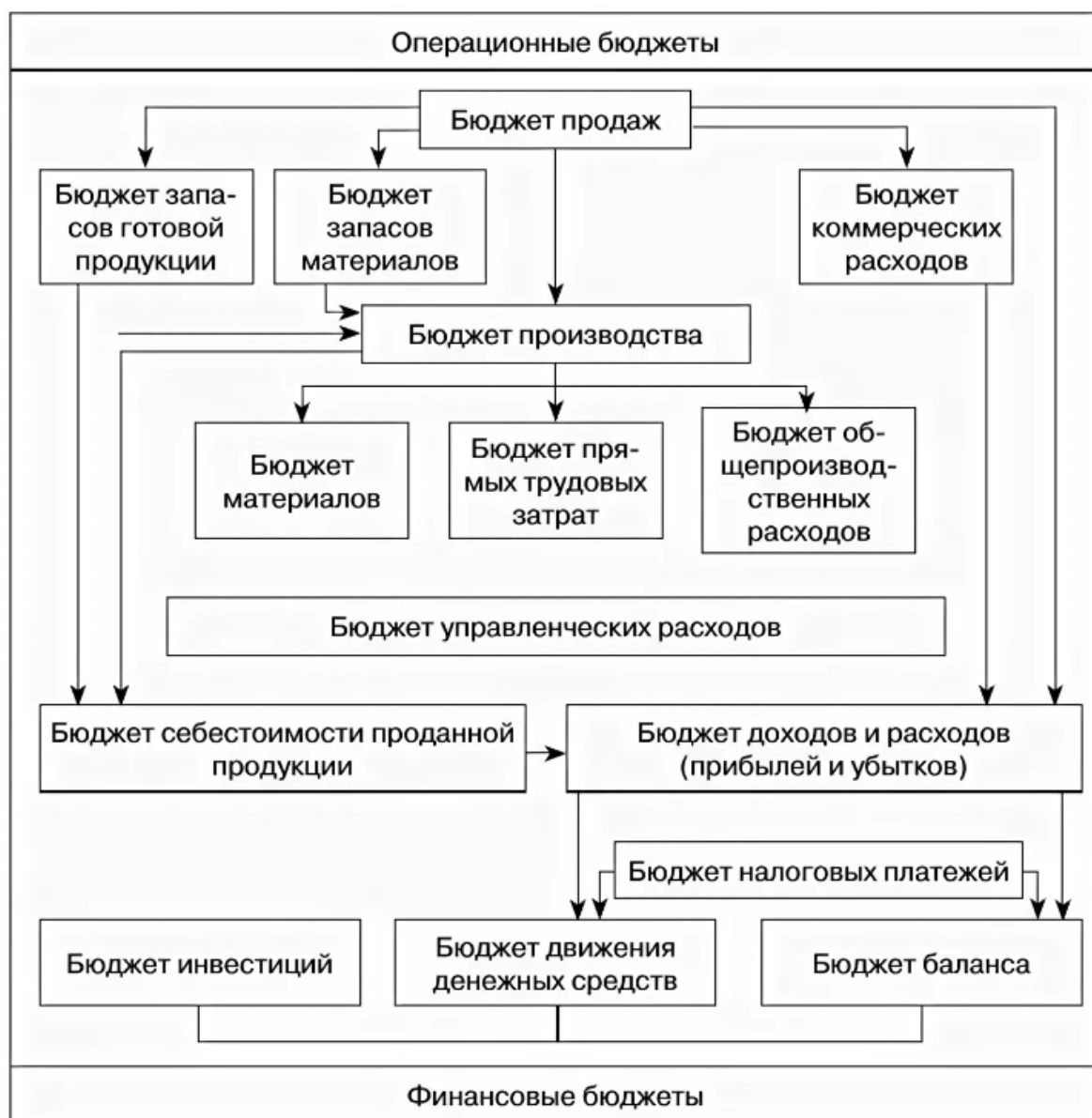


Рис. 2.1. Взаимосвязь операционных бюджетов (одна из возможных конфигураций)

Поскольку состав бюджетов определяется предприятием самостоятельно на основе особенностей предприятия, потребностей менеджмента в информации и прочих факторов, то и схема взаимосвязи между ними тоже будет различной. Например, если предприятие не является промышленным (например, занимается услугами), то у него не будет запасов готовой продукции, а значит и соответствующего бюджета. Соответственно и не будет связи между бюджетом производства и бюджетом запасов готовой продукции.

Данные операционных бюджетов в конечном итоге используются при формировании бюджетов финансовых, что также отражено выше на рисунке.

Отдельно отметим, что в процессе составления консолидированного бюджета взаимодействуют не только бюджеты, но и подразделения, их составляющие. Из названий некоторых бюджетов очевидно, какой отдел должен их составлять. Так, за бюджет продаж отвечает, как правило, отдел продаж или маркетинговый отдел, за бюджет производства – производственные подразделения, за бюджет закупок – отдел закупок, за бюджет запасов готовой продукции и бюджет запасов материалов – склад и т.д. Соответственно, в процессе составления бюджетов данные подразделения должны эффективно взаимодействовать, согласуя друг с другом планы, обсуждая сроки и детали и т.д. В общем и целом, это приводит к улучшению координации между подразделениями, обеспечению общего понимания ситуации и проблем (реальных или потенциальных), но главное – к обоснованности и точности планов и последующему более четкому их исполнению.

2.1.5 Виды расходов в зависимости от их связи с доходами предприятия

Рассмотрев методы прогнозирования доходов, поговорим о планировании расходов.

Еще раз напомним, что по отношению к доходам употребляется слово «прогнозирование», так как определить их уровень достаточно сложно и фактическое значение наверняка с прогнозом разойдется. Но что касается расходов, то здесь уместнее термин «планирование», так как расходы нам подконтрольны. Это значит, что мы можем влиять на их величину, а значит, должны соблюдать намеченные планы. С позиции планирования расходы необходимо сразу разделить на переменные и постоянные. Переменные — это те, которые изменяются пропорционально объему выпуска (продаж или производства), а постоянны — это те, которые к объему выпуска

«равнодушны». Правда, было бы ошибкой считать, что они вообще ни от чего не зависят: не будучи связанными с объемом производства, такие расходы могут зависеть от другого объемного показателя. Так, расходы на телефонную связь (мобильную и стационарную) имеют тенденцию к росту со временем, и если объемы продаж тоже растут, то может сложиться впечатление об их связи. Но есть и другие примеры. Одним из очень показательных являются транспортные расходы. Они, с одной стороны, не зависят от объема продаж, а зависят от пробега автотранспорта. Но пробег, с другой стороны, определяется:

- количеством отправленных грузов;
- средней дальностью поездки;
- загрузкой кузова.

И если фирма следит за тем, чтобы транспорт не совершал порожнего пробега, а средняя дальность поездки не меняется, то транспортные расходы становятся почти переменными – чем больше продаж, тем они выше.

Следовательно, деление расходов на переменные и постоянные является достаточно условным. Поэтому существует более тонкая классификация:

- переменные пропорциональные объему выпуска. Сюда относятся прежде всего прямые затраты, т. е. такие, которые легко соотнести с выпускаемым продуктом – основные материалы (сталь для проката, комплектующие для автомобиля, закупки для торговли и т. п.) и сдельная заработная плата;
 - условно-переменные – те, которые меняются вместе с объемом выпуска, но не совсем пропорционально (коммерческие расходы, тот же транспорт); общепроизводственные
 - постоянные – те, которые в анализируемом периоде не изменились и в плановом тоже вряд ли (аренда помещений, если не планируется увеличивать площади, зарплата вспомогательного персонала и т. д.).
- Понятно, что в длительном аспекте, то есть в течение нескольких лет, все расходы становятся переменными: аренда может быть пересмотрена,

персонал принят/уволен и т. д. Поэтому это деление в целом достаточно условно. Но для целей планирования его достаточно.

Условно-переменные

1) общепроизводственные расходы, т.е. расходы, которые относятся к производству, но не определенному объему.

а) содержание машин и механизмов, занятых обслуживанием и ремонтом собственной производственной техники.

б) аренда помещений производственного и складского назначения вне объектов строительства.

в) заработная плата персонала складского производственного, а также занятого ремонтом и обслуживает собственную технику.

2) обучение производственного персонала

3) амортизация оборудования вне строительных площадок.

Постоянные

2) общехозяйственные расходы- расходы предприятия, не связанные с производственным процессом.

а) расходы на оплату труда с налогами в виде (ЕСН)

б) амортизация оборудования (офисной техники, компьютеров, мебели и инвентаря).

в) командировочные расходы АУП

г) транспортные расходы АУП

д) расходы на связь (мобильную и стационарную)

е) обучение персонала

ж) представительские расходы

2) коммерческие расходы

Методы планирования расходов

Всего существует 3 основных метода планирования расходов, которые могут быть ранжированы по убыванию предпочтительности (под предпочтительностью понимается точность планирования и легкость последующего контроля):

- планирование прямым счетом;
- планирование на базе ставки переменных расходов;
- планирование на базе норматива с последующим факторным анализом;

Планирование прямым счетом – это открытый и видимый подсчет всех затрат, которые мы планируем совершить по данной статье расходов, проекту или иному объекту учета затрат. Чтобы стало нагляднее, можно привести 2 примера. Поэтому приведем пример «прямого счета» расходов на персонал:

- составляется штатное расписание;
- выбирается система оплаты труда для каждой категории работников;
- устанавливаются тарифные ставки, почасовые расценки, оклады и т.д.;
- описывается система премирования с указанием формул расчета премиальных выплат;
- рассчитываются соответствующие налоговые выплаты;
- определяются расходы на оплату труда по категориям и всего.

Метод «прямого счета» был бы просто идеальным, если бы не два недостатка: трудоемкость и принципиальная невозможность подсчета некоторых статей расходов. Поэтому используется он достаточно редко.

Зато *планирование на базе ставки переменных расходов* достаточно просто и происходит с использованием ставки переменных расходов. В качестве такой ставки могут выступать нормы закладки продуктов (материалов) или вообще любая смета. Под сметой в данном случае понимают данные о совершенно точном расходе основных материалов на единицу продукции.

Расходы на сдельную заработную плату рассчитываются точно также, но вместо норм закладки материала используются данные об оплате операции k -го вида на единицу продукции j -го вида.

Работа по полному подсчету расхода всех материалов и всей заработной платы может оказаться чудовищно трудоемкой, если ваше предприятие выпускает несколько видов продукции и для производства каждого из них

используется несколько видов сырья и несколько операций. Если же видов продукции много, то человеку точный подсчет становится не под силу. Выходов в этой ситуации два:

- использовать соответствующее программное обеспечение;
- прибегнуть к упрощенному планированию.

Упростить – значит, вместо норм закладки использовать нормы расхода материалов. Их отличие заключается в том, что они не носят такого точного характера и могут быть достаточно приблизительными. Так, при планировании расхода шпона на деревообрабатывающем комбинате никаких точнейших норм не получится, так как различается раскрой деталей, качество шпона, квалификация мастера, занятого раскромом, и кое-какие факторы еще. Но примерная норма, которая теперь будет называться ставкой переменных расходов, существует. И её легко рассчитать и использовать по следующему алгоритму:

1) находим ставку переменных расходов как отношение расходов данного вида за отчетный период к объему производства отчетного периода;
в %

2) корректируем ставку переменных расходов с учетом изменений в прогнозном периоде. Необходимость корректировки может вызываться сдвигами ассортимента (предстоит выпускать неудобные в раскрое изделия), изменениями технологии (купили усовершенствованное оборудование), переходом на новое сырье и т.д.;

3) получаем плановые расходы умножением ставки переменных расходов на прогнозный объем производства.

Конечно, и этот, упрощенный, метод предполагает наличие нормативной базы. Раньше были соответствующие справочники, но они сейчас безнадежно устарели. И дело не в том, что поменялся общественный строй, а в том, что поменялись продукты и технологии – это гораздо серьезнее. Так что нормативную базу придется создавать сами.

Технологическое нормирование. Помимо норм расхода, определенных СНИПами и прочих утвержденных норм к этой же – технологической – категории относятся нормы времени и выработки, позволяющие четко планировать затраты рабочей силы в натуральных, а потом в денежных единицах в зависимости от объемов производства.

В более широком смысле и в более строгой формулировке технологический норматив- это допустимая (необходимая) величина расходования ресурсов на производство, комплектацию, оформление, хранение, реализацию и сопровождение продуктов, услуг и работ, являющихся основой бизнес- деятельности предприятия, а также на процессы обслуживания и перспективного развития производства.

Данные нормативы однозначно устанавливаются принятой в конкретный период времени технологией и организацией производства.

Примеры:

нормы выработки на одного рабочего или норма списания сырья при производстве продукции. Но нормативы нужны не только в технологических (для соблюдения параметров производственных технологий и оптимизации расходования ресурсов), но и в управленческих целях:

- для функционирования управленческих процессов;
- для предоставления информации с целью прогнозирования и бюджетного планирования;
- для контроля за ходом хозяйственной деятельности и затратами предприятия.

И такие нормативы называются управленческими.

Строго говоря, в качестве норматива может выступать любой показатель, который используется для планирования расходов и анализа причин отклонения фактического значения расходов от планового.

Примеры управленческих нормативов просты:

- доля транспортных расходов в себестоимости продукции;

- коэффициент загрузки оборудования (доля времени, в течение которого оборудование работало, в общем фонде рабочего времени);
- фондоотдача (отношение дохода к средней стоимости основных производственных фондов);
- зарплатоотдача (отношение дохода или прибыли к общей величине фонда заработной платы);
- расходы на рекламу.

Если технологически нормативы являются в массе своей точными, то управленческие нормативы носят желательный либо предельный характер, т.е. устанавливают ориентировочную или предельно допустимую норму расхода того или иного ресурса на единицу результата. Данные нормативы устанавливаются на основании оценки влияния расходов ресурсов на соответствующий релевантный показатель деятельности предприятия (доходы, финансовый результат, численность занятых, производственные площади и т. д.) при заданном уровне

Методы определения размера прямых расходов:

Метод основан на нормах расхода сырья, материалов, электроэнергии, заработной платы и т.д. на единицу измерения (часто это выполнить трудно, особенно на период инфляции более 6 месяцев или для нового бизнеса). При этом можно использовать государственную нормативную базу. Строительство - одна из немногих отраслей, имеющих нормативную базу в виде ЕНиРов и СНиПов.

Методика и порядок формирования бюджета затрат (сметы затрат).

Этот бюджет предназначен для определения издержек, связанных с теми категориями производственных затрат, которые прямо пропорционально зависят от объемов продаж (производства).

К числу таких производственных затрат в строительном производстве можно отнести:

Переменные:

- заработную плату основного производственного персонала

- материальные затраты, в том числе затраты на электроэнергию
- механизмы и автоуслуги
- амортизацию
- субподрядные работы
- прочие услуги и затраты:
 - технический надзор эксплуатирующих организаций за ведением строительных работ
 - услуги по испытанию конструкций на соответствие нормативной документации

(ГОСТ и СНиП)

- услуги на спуск сточных вод, водоснабжение, отпуск э/э и т.п.
- услуги по страхованию строительных рисков
- услуги по охране
- оборудование

Упрощенный порядок составления бюджетов прямых затрат:

1. Определить наиболее важные виды сырья и материалов, необходимых для изготовления изделий, для изготовления конечного продукта строительного производства, и тех прямых материалов, стоимость закупки которых будет определена суммарно. Установить наиболее важные виды прямых производственных расходов и категории персонала, и издержки на оплату труда прямо пропорционально зависят от объема продаж.
2. Рассчитать нормы расхода отдельных видов прямых затрат на единицу или на весь объем продаж (долю прямых затрат в стоимости отгружаемой продукции) за бюджетный период или бюджетный подпериод. В соответствии с бюджетом продаж все виды прямых затрат будут изменяться пропорционально объему продаж на протяжении бюджетного периода.
3. Если ожидается, что в течение бюджетного периода произойдут изменения в структуре (соотношении) прямых затрат

(например, поставщики могут поднять цены на какой-либо вид сырья, материалов, производственных ресурсов или нужно будет индексировать заработную плату рабочим), то необходимо в конкретный месяц бюджетного периода пересмотреть (скорректировать) нормы расхода соответствующих ресурсов.

4. Для составления графика оплаты за основу могут быть взяты формат и данные плана-графика расходов и скорректированы с учетом различных факторов, например:

- Создание нормативного запаса сырья и материалов (для этого к стоимости материалов за соответствующий месяц плана-графика в график оплаты должна быть добавлена стоимость создаваемого нормативного запаса);
- Отсрочка платежа за поставляемые материалы или производственные расходы (для этого стоимость материалов за соответствующий месяц плана-графика в графике оплаты должна быть уменьшена на соответствующую величину);
- Кассовые дни выплаты заработной платы (на сумму той части заработной платы, которая начисляется в данном месяце. А выплачивается в следующем, соответствующая статья плана-графика должна быть уменьшена, а статья графика оплаты – увеличена).

Выбор методики формирования бюджета затрат (сметы затрат) в зависимости от особенностей строительной отрасли.

Бюджет затрат для строительного предприятия имеет особенности, характерные для строительной отрасли. Прежде всего, это большая продолжительность производства конечного продукта. От этого во многом зависят методики прогнозирования затрат, которые должны учитывать инфляционные процессы, нестабильность в технологии производства конечного продукта (возможные изменения технологии производства работ, вызванные изменением проектных решений, с большим отклонением в

структуре и стоимости затрат). Следовательно, производя планирование затрат, часто пользуются методом управленческого нормирования. Этот метод имеет отклонения от фактического значения издержек, но он является наиболее быстрым для расчета. Для устранения этих отклонений целесообразно пересчитывать плановые значения поквартально.

Методика и порядок формирования бюджета оплаты труда.

Затраты на оплату труда делятся на:

- зарплата основных производственных рабочих (переменная часть расчета)
- зарплата персонала, обслуживающего общепроизводственные процессы (полупеременные, условно-переменные).
- зарплата административного персонала (постоянные).

Применяемые методы расчета затрат на оплату труда:

- заработная плата в объеме общецеховых расходов – планирование по технологическому нормативу;
- заработная плата в рамках бюджета общепроизводственных расходов – планирование по % ставке от достигнутого;
- заработная плата в рамках бюджета общехозяйственных расходов – планирование по управленческому нормированию.

Способы расчета заработной платы по технологическому нормативу:

- с помощью ЕНиРов
- с помощью сметных нормативов.

Параграф 2.2. Финансовый бюджет

2.2.1 Виды и назначение финансовых бюджетов

Финансовый бюджет - это план, в котором отражаются объем и структура предполагаемых источников денежных средств и планируемые направления их использования.

Состоит финансовый бюджет из 4-х основных бюджетов.

1) Бюджет капитальных вложений, инвестиционный бюджет (иногда выделяют в отдельную группу и считают вспомогательным бюджетом. Рассмотрим его здесь, чтобы не выделять отдельно)

Данный бюджет отражает количество денежных средств, которые предприятие намеревается тратить на приобретение дополнительных основных фондов в течение планового периода. Таким образом, капитальный бюджет включает в себя приобретение активов, необходимых для выполнения оперативных планов.

Информация, содержащаяся в этом бюджете, влияет на бюджет движения денежных средств (включая вопросы выплаты процентов), на бюджетный отчет о прибылях и убытках, на бюджетный бухгалтерский баланс (изменяя величину основных средств и других долгосрочных активов). Существенные капитальные затраты могут возникнуть в результате выбытия, физического и морального износа оборудования и других внеоборотных активов. Кроме того, увеличение производственных мощностей в связи с ростом потребительского спроса на продукцию предприятия может потребовать дополнительного финансирования (капитальных затрат).

Различные варианты финансирования, рассматриваемые в бюджете капитальных затрат, должны приниматься в расчет при составлении элементов (бюджетов) операционного бюджета. Например, ожидаемая величина амортизации нового оборудования, приобретенного предприятием в текущем году, должна учитываться при составлении бюджета накладных расходов и текущих затрат. Кроме того, способ финансирования капитальных затрат отразится на смете денежных расходов

2) Бюджет доходов и расходов

Данный бюджет сводит воедино планируемые оценки доходов и расходов на бюджетный период. Необходимо рассчитать прогнозные значения таких показателей, как:

- объем реализации;
- себестоимость реализованной продукции (услуг);

- себестоимость коммерческих и управленческих расходов;
- себестоимость расходов финансового характера (проценты к выплате по ссудам и займам);
- величина налогов к уплате и т.д.

Большая часть исходных данных формируется в ходе построения операционных бюджетов. Величину налоговых и прочих обязательных платежей можно рассчитать по среднему проценту. Таким образом, бюджет отчета о прибылях и убытках содержит в сжатой форме прогноз всех операций предприятия и тем самым позволяет финансовому менеджеру проследить за влиянием индивидуальных бюджетов на годовой бюджет прибылей.

3) Бюджет движения денежных средств. Одним из наиболее важных и сложных этапов бюджетирования является составление бюджета денежных средств. Данный бюджет представляет собой план денежных поступлений и платежей, рассчитанный на будущий временной период.

Предварительно необходимо составить кассовую консолидированную смету, или календарный план поступлений и платежей. Цель этого бюджета - обеспечить достаточную кассовую наличность на любой момент, отвечающую уровню операций по различным сметам.

Календарный план поступлений и платежей

Этот бюджет является одним из самых важных, так как в нем определяется основная масса прихода и расхода денежных средств. А поскольку подавляющее большинство руководителей предприятий принимают решение о внедрении у себя на предприятии системы бюджетирования именно по причине постоянных проблем с денежным обеспечением бизнеса, то точное планирование именно этого бюджета является основополагающим.

Движение денег желательно планировать с разбивкой на недели, а не в целом за месяц. Такая детализация нужна для определения графика

поступления и выплат денег в течение месяца и для обеспечения положительного сальдо остатка денежных средств.

Для расчета этого бюджета используется еще одна бюджетная таблица - это прогноз изменения дебиторской и кредиторской задолженности.

Календарный план поступлений и платежей формируется не только по недельно, но и в разрезе каждого бизнес-направления деятельности.

Поступления денежных средств состоят из поступлений от погашения дебиторской задолженности, которая имела у предприятия по каждому направлению на начало планируемого периода и поступлений денежных средств от текущей отгрузки продукции в планируемом периоде.

Данные о дебиторской задолженности по каждому направлению в разрезе дебиторов необходимо взять из учетной информации или бюджетной таблицы изменения дебиторской и кредиторской задолженности.

При расчете бюджета движения денежных средств принципиально важно определить время фактических поступлений и платежей, а не время исполнения хозяйственных операций. Приход классифицируется по источнику поступления средств, а расход - по направлениям использования. Ожидаемое сальдо денежных средств на конец периода затем сравнивается с минимальной суммой денежных средств, которая должна постоянно поддерживаться. Разность представляет собой либо неизрасходованный излишек, либо недостаток денежных средств.

Бюджет движения денежных средств показывает ожидаемое конечное сальдо по денежным средствам и финансовое положение предприятия на каждый анализируемый период. Таким образом, могут быть запланированы и учтены периоды наибольшего и наименьшего наличия денежных средств, проанализированы эффективность использования средств и перспективный уровень платежеспособности предприятия.

4) Прогнозный бухгалтерский баланс.

Этот бюджет - завершающий шаг в процессе подготовки не только финансового, но и общего бюджетов. Он характеризует изменения в финансовом и имущественном положении предприятия при условии выполнения запланированных в предыдущих бюджетах хозяйственных и финансовых операций.

Построение прогнозной отчетности в рамках бюджетирования текущей деятельности или на более длительную перспективу является неотъемлемой функцией финансовой службы (отдела или департамента) любого предприятия. Эта отчетность может использоваться в таких целях, как:

- ориентир для контроля текущей деятельности;
- при прогнозировании степени удовлетворительной структуры баланса и т.д.

Заключительным этапом в процессе подготовки сводного бюджета предприятия является расчет бюджета по балансовому листу (прогнозного баланса). Баланс показывает общее количество и структуру активов компании, а также способ финансирования этих активов.

Существует несколько видов моделирования прогнозного баланса, используемых в практике финансового управления.

Упрощенные способы прогнозирования опираются на гипотезы пропорциональности затрат объему реализации с последующим выравниванием значений активов и пассивов путем итеративных расчетов.

Методы с применением операционных бюджетов и бюджетов платежей являются улучшенным вариантом упрощенного метода путем использования операционных бюджетов (продаж, запасов, производства, накладных расходов и т.п.) и последующего выравнивания активной и пассивной частей баланса за счет формирования планов привлечения финансовых ресурсов. Данные методы применяются при автоматическом построении прогнозных балансов в компьютерных программах, которые базируются на обобщенной модели деятельности предприятия.

Техники моделирования операций бухгалтерского учета на балансовых счетах используют не только операционные бюджеты и бюджеты платежей, но также вспомогательные модели расчета себестоимости продукции, стоимости запасов и налогового бремени, базирующиеся на различных вариантах учетной политики предприятия.

Степень детализации (или агрегации) статей прогнозного баланса непосредственно зависит от состава показателей, выбираемых для оценки деятельности. Поэтому в формате прогнозного баланса может быть большой «перекос» в детализации одной или нескольких групп статей. Как правило, наиболее детализируются статьи, которые представляют собой так называемые «болевые точки» предприятия. Так, в случае проблем с дебиторской задолженностью детализация в прогножном балансе может проводиться, например, по срокам задолженности, по типам дебиторов, по важным дебиторам (персонально) и т.п.

Статьи активов и пассивов прогнозного баланса формируются на основе рассчитанных операционных бюджетов, бюджета доходов и расходов, бюджета движения денежных средств и установленных (предполагаемых) данных на начало бюджетного периода.

В первом разделе активов прогнозного баланса отражаются показатели, характеризующие наличие и величину внеоборотных активов предприятия. По статьям «Основные средства» и «Нематериальные активы» на начало года формируется остаточная стоимость на основании первоначальной стоимости и суммы накопленной амортизации за предшествующие периоды. С учетом нормы амортизации и планируемых поступлений и выбытий этих активов, определяемых в прогнозах амортизационных отчислений, рассчитывается остаточная стоимость по каждому периоду. В статье «Незавершенное строительство» отражается сумма капитальных затрат организации, по которым еще не завершено строительство, не закончен процесс их создания или ввода в эксплуатацию, а также расходы на научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы.

Сальдо по статье увеличивается на величину средств, планируемых в инвестиционном бюджете, и уменьшается на сумму введенных в эксплуатацию и списанных на счета «Основные средства» и «Нематериальные активы». Прочие внеоборотные активы включают планируемые доходные вложения в материальные ценности, долгосрочные финансовые вложения, отложенные налоговые активы.

По второму разделу «Оборотные активы» отражается стоимость запасов, дебиторская задолженность, налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям, денежные средства и краткосрочные финансовые вложения. В расшифровочных статьях «Запасы» показывается стоимость материально-производственных запасов — остатков сырья, материалов, готовой продукции, полуфабрикатов, товарных запасов на складе, стоимость незавершенного производства и расходов будущих периодов.

Планируемые складские запасы рассчитываются с учетом стоимости на начало периода, величины нормативных значений расходных элементов, а также прироста складских запасов (поступление и расходование средств в прогнозном периоде по каждой группе: произведенная, но неотгруженная продукция: произведенные, но неиспользованные полуфабрикаты; приобретенные, но неиспользованные запасы).

Затраты в незавершенном производстве рассчитываются на основании планируемой стоимости на начало года и прироста незавершенного производства, определяемого как продукция, которая не прошла всех стадий технологического процесса.

Статья «Дебиторская задолженность» формируется по данным прогноза, определяющего величину задолженности прошлых периодов и текущей задолженности сторонних организаций перед предприятием по обязательствам, возникающим по оплате отгруженной готовой продукции, товаров, выполненных работ и прочим сделкам.

По статье «Краткосрочные финансовые вложения» отражаются суммы предполагаемых краткосрочных финансовых вложений организации.

Денежные средства складываются из расчета предполагаемого остатка денежных средств на начало года, находящегося в наличии у предприятия в кассе и на расчетных счетах, и прироста денежных средств.

Статья «Денежные средства» определяется как сальдо на начало месяца по бюджету движения денежных средств.

По статье «Прочие оборотные активы» отражаются суммы, не нашедшие отражения по другим группам статей «Оборотные активы баланса».

В пассиве прогнозного баланса формируется третий раздел «Капитал и резервы».

По статье «Уставный капитал» отражается определяемая в соответствии с учредительными документами величина уставного капитала организации. Следует отметить, что увеличение и уменьшение уставного капитала производится в соответствии с установленным порядком и отражается в бухгалтерском учете только после внесения соответствующих изменений в учредительные документы.

При планировании выкупа у акционеров принадлежащих им акций по статье «Собственные акции, выкупленные у акционеров» приводится стоимость собственных акций.

По статье «Добавочный капитал» отражаются остатки средств добавочного капитала организации, который может включать сумму в результате переоценки основных средств и быть увеличен в течение прогнозного периода за счет планирования продаж акций по цене, превышающей номинальную стоимость.

Планирование по статье «Резервный капитал» позволяет отразить величину резервного капитала организации и использование суммы образованных резервов на выплату доходов (дивидендов) участникам при отсутствии или недостаточности прибыли, или на покрытие балансового убытка. Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) рассчитывается с учетом величины нераспределенной прибыли или непокрытого убытка

организации прошлых лет и суммы чистой прибыли (непокрытого убытка), планируемой на прогнозный период.

При формировании статьи «Нераспределенная прибыль» необходимо учитывать принятые предприятием решения по погашению сумм непокрытого убытка прошлых лет или распределению прибыли на увеличение сумм резервного капитала, выплату дивидендов.

При формировании прогнозного баланса можно выделить четвертый раздел «Долгосрочные обязательства», в котором показываются отложенные налоговые обязательства и непогашенные суммы полученных организацией долгосрочных кредитов и займов, отражаемых в бухгалтерском учете на счете 67.

В пятом разделе прогнозного баланса «Краткосрочные обязательства» выделяют статью «Займы и кредиты», в которой рассчитывается сумма на начало периода непогашенных краткосрочных кредитов и займов (на срок не более 12 месяцев) и прироста денежной массы, планируемой в результате операции привлечения средств с учетом причитающихся к уплате процентов и погашения.

По статье «Кредиторская задолженность» рассчитывается величина кредиторской задолженности организации, представляющая собой задолженность предприятия по выполнению взятых на себя обязательств по следующим статьям:

поставщики и подрядчики — приводится сумма задолженности организации поставщикам, подрядчикам за поступившие материальные ценности, выполненные работы, оказанные организации услуги;

задолженность перед персоналом организации — показываются начисленные, но еще не выплаченные суммы оплаты труда;

задолженность по налогам и сборам отражается сумма задолженности по расчетам с бюджетом и внебюджетными фондами;

прочие кредиторы — определяется задолженность организации перед дочерними и зависимыми обществами, по платежам по обязательному и

добровольному страхованию, задолженность перед подотчетными лицами, сумма арендных обязательств и др. Также возможно выделять сумму налога на добавленную стоимость по отгруженным, но не оплаченным товарно-материальным ценностям.

По статье «Задолженность перед учредителями» приводится сумма задолженности организации по причитающимся к выплате дивидендам, процентам по акциям, облигациям в пользу ее участников, представляющая собой кредитовый остаток по счету 75.

В данном разделе также могут планироваться: величина доходов будущих периодов (полученные доходы, относящиеся к следующим периодам), резервы предстоящих расходов (состояние зарезервированных сумм для равномерного включения расходов в затраты на производство и продажу) и прочие краткосрочные обязательства.

Необходимость согласованного расчета общего бюджета предприятия, составной частью которого является прогнозный баланс,

обусловлена связью бюджетных форм и позволяет проверить корректность плановой информации, рассчитать финансовые коэффициенты, определить неблагоприятные условия, выявить и оценить будущие активы и обязательства.

Взаимосвязь операционных и финансовых бюджетов представлена на рис. 2.2.1:

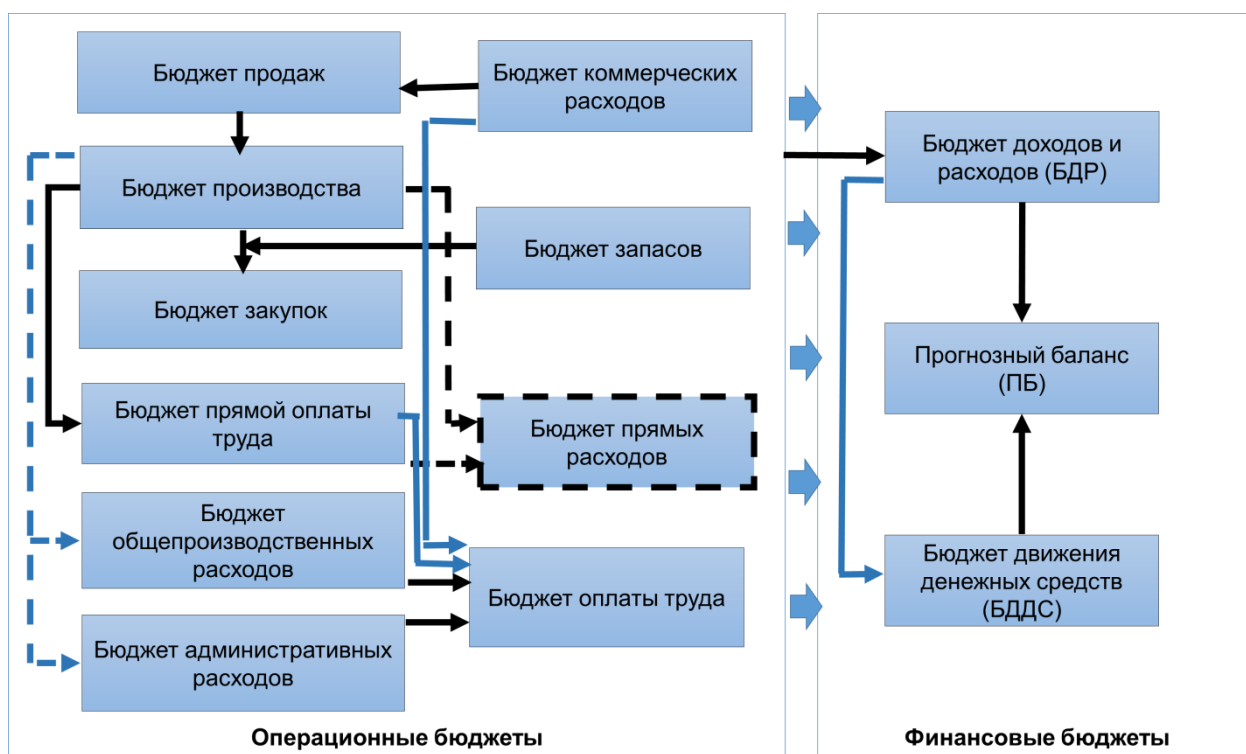


Рисунок 2.2.1. Взаимосвязь операционных и финансовых бюджетов (одна из возможных конфигураций)

2.2.2 Бюджет движения денежных средств

Управление денежными средствами - одна из наиболее актуальных задач, стоящих перед руководителями любой организации. Использование технологий бюджетирования денежных средств является эффективным решением этих вопросов.

Процесс бюджетирования присутствует в каждой компании, вне зависимости от её размера и направления деятельности. Каждый день руководители и менеджеры каждой компании устанавливают цели, планируют способы их достижения, контролируют процесс выполнения поставленных задач, анализируют достигнутые результаты и вырабатывают новые управленческие решения, направленные на повышение эффективности работы организации. Это и есть классический процесс бюджетирования: планирование > контроль > анализ > планирование, являющийся одной из основных технологий управления организацией.

В теории управления финансами предприятия существует огромное количество самых различных бюджетов: бюджет доходов и расходов, бюджет продаж, инвестиционный бюджет, функциональные бюджеты, бюджеты центров финансовой ответственности, бюджет заработной платы и т.п.

Однако, несмотря на все многообразие способов и форм бюджетирования, наиболее актуальным и востребованным предприятиями малого и среднего бизнеса является **бюджет движения денежных средств (БДДС)**. И этому есть очень простое и логичное объяснение: именно денежные средства в подавляющем большинстве случаев являются наиболее востребованным ресурсом, обеспечивающим деятельность организации и отражающим эффективность этой деятельности. А именно применение технологии бюджетирования денежных средств обеспечивает эффективное планирование, контроль и управление этим ресурсом.

БДДС формируется на завершающем этапе комплекса работ по бюджетированию. Он представляет собой свод плановых показателей бюджетов продаж и затрат по всем хозяйственным направлениям и подразделениям организации.

Бюджет komponуется из обособленных разделов, по количеству направлений деятельности предприятия: операционная (текущая) деятельность, результаты которой обеспечивают основной объем прихода денежных средств; инвестиционная деятельность, результат которой — изменения стоимости основных средств компании и долгосрочные инвестиции; финансовая деятельность — погашение и получение кредитов, займов, предоставление займов, получение процентов по ним, получение дивидендов от долгосрочных вложений, выплата дивидендов.

Под **бюджетом движения денежных средств (БДДС)** понимают бюджет (план) движения расчетного счета и наличных денежных средств в кассе предприятия или его структурного подразделения,

отражающий все прогнозируемые поступления и снятия денежных средств в результате хозяйственной деятельности предприятия.

Каждый раздел состоит из двух главных подразделов: **приток денежных средств и платежи** в рамках данного вида деятельности по статьям

Кроме БДДС существует БДР, или бюджет доходов и расходов. Для постатейной систематизации притока и оттока финансов на предприятии разрабатывается система классификации расходов и доходов. Принципы группирования и степень детализации определяется спецификой деятельности предприятия и требованиями к управленческому учету.

Грамотная разработка классификации доходов и расходов позволяет детально отслеживать движение финансов по самым важным направлениям (статьям).

Наиболее содержательный раздел БДДС — **операционная или текущая деятельность**. Перечень статей поступления средств данного раздела должен содержать пункты:

- поступления от основной деятельности (продаж продукции, предоставления услуг)
- поступления от прочей деятельности.

Постатейная классификация поступлений может быть организована по видам продукции (услуг), направлениям деятельности, сегментам рынка и другим признакам.

Расходы раздела операционной (текущей) деятельности состоят из перечня статей примерно такого содержания: выплата зарплаты, налоговые платежи, оплата сырья и материалов, оплата энергоресурсов, расходы на услуги связи и информационные технологии, оплата расходов на ремонтную программу, оплата перевозок, таможенные платежи, арендные платежи и прочие подобные затраты.

Перечень платежных статей отражает особенности деятельности предприятия и соответствует потребностям управленческого учета. БДДС

представляет собой инструмент балансирования финансов предприятия на определенном отрезке времени. Поэтому начальная часть БДДС — остаток денежных средств на начало бюджетного периода, а заключительная часть документа — планируемый остаток на конец периода.

Каждый раздел БДДС по видам деятельности также завершается подведением итогов: выводится плановый чистый денежный поток как результат хозяйственной деятельности на данном направлении. БДДС — итоговый документ, завершающий комплекс работ по составлению основного бюджета предприятия.

В основу формирования БДДС закладываются данные бюджетов поступлений и бюджетов платежей по подразделениям (центрам финансовой ответственности). При этом при расчете поступлений финансов как результата продаж (отгрузки продукции) должны быть учтены предоставляемые отсрочки платежей, полученные авансы, дебиторская задолженность; рассчитаны планируемые дебиторская и кредиторская задолженности на момент окончания бюджетного периода.

Объем оттока финансов определяется суммированием всех планируемых в данном периоде платежей. Размер расходов на материально-техническое и энергетическое снабжение рассчитывается на основе производственного плана (бюджета производства) и бюджета закупок, при этом учитываются кредиторская задолженность, авансы уплаченные, договорные условия платежей.

Планируются расходы на зарплату, налоговые отчисления с нее, прочие налоговые выплаты согласно действующему налоговому законодательству.

Сведение предполагаемых поступлений финансовых средств и предстоящих платежей в один общий регистр позволяет моделировать финансово-хозяйственную деятельность фирмы на бюджетный период, изменяя те или иные показатели. Это помогает руководству предприятия принимать просчитанные и сбалансированные решения, ориентируясь на долгосрочную стратегию и исходя из особенностей конкретной ситуации.

Для любого бизнеса жизненно важно выявить недостаток или избыток финансовых ресурсов еще на этапе планирования.

Превышение планируемых платежей над прогнозируемыми поступлениями отражает потребность в финансировании извне.

Нередко балансировать приток финансовых средств с их оттоком приходится банальной экономией, то есть сокращение расходов. Практика применения бюджетирования на предприятиях показала, что использование этого универсального инструмента управления экономикой фирмы помогает оптимизировать финансовые потоки, добиваясь от каждого вложенного рубля максимальной отдачи. Грамотно организованное бюджетирование и контроль движения финансов с использованием БДДС — одно из основополагающих условий достижения финансовой устойчивости любого бизнеса.

Бюджет движения денежных средств является сводным бюджетом, включающим в себя бюджет поступления средств и бюджет их расходования. Объясняется это тем, что только совокупность показателей перечисленных бюджетов и их взаимосвязь позволяют согласовать процесс расходования денежных средств и их поступления, а также сформировать реалистичный финансовый план, обеспечивающий требуемый уровень платежеспособности предприятия.

Для эффективного ведения бизнеса предприятию в настоящем и будущем необходимо иметь положительный баланс денежных средств. Именно поэтому БДДС отводится главенствующее место в системе бюджетирования.

БДДС составляют как с целью обеспечения постоянного наличия денежных средств, направляемых на исполнение обязательств предприятия, так и для эффективного использования избытка этих средств. Следовательно, в БДДС должны быть предусмотрены меры против так называемых "кассовых разрывов", т.е. ситуаций, связанных с нехваткой наличных денежных средств для текущих выплат (в качестве мер могут быть

банковские кредиты, выпуск акций или иное привлечение денежных средств).

Временно свободные денежные средства могут направляться, например, в инвестиционные проекты, банковский вклад под процент и т.д.

Таким образом, БДДС должен обеспечивать наличие оптимального ежедневного остатка (конечного сальдо) денежных средств на протяжении всего периода планирования. Формула для расчета конечного сальдо может быть представлена следующим образом:

$$\begin{aligned} \text{Конечное сальдо денежных средств} = \\ \text{начальное сальдо} + \text{поступления} - \text{выплаты} \end{aligned} \quad (2.1)$$

Бюджет движения денежных средств обычно составляют на основе бюджета доходов и расходов (БДР) и инвестиционного бюджета. Однако, БДДС не может быть получен расчетным путем из двух упомянутых бюджетов. Это связано с различной методикой формирования БДДС и БДР.

Бюджет доходов и расходов формируется по методу "начисления" (т.е. доходы и расходы определяются в тот момент времени, когда они были реально понесены, вне зависимости от оплаты), бюджет движения денежных средств - по "кассовому" методу (т.е. доходы и расходы должны быть не только совершены, но и оплачены).

Кроме того, существуют статьи бюджета доходов и расходов, не связанные с движением денежных средств (например, амортизация, брак, недостача), равно как и существуют статьи движения денежных средств, не связанные с текущим оборотом капитала и инвестиционной деятельностью (кредиты и займы).

Можно выделить следующие различия в статьях БДР и БДДС, которые представлены в таблице 2.1:

Различия в статьях БДР и БДДС

Статья	БДР	БДДС
Амортизация	+	
Переоценка основных фондов и товарно-материальных ценностей	+	
Брак в производстве	+	
Порча и прочие потери	+	
Недостачи по результатам инвентаризации	+	
Курсовые разницы	+	
Получение/погашение кредитов (займы)		+
Покупка основных фондов		+
Капитальные ремонты		+
Косвенные налоги		+

Естественно, что БДДС, разрабатываемый на основе упомянутых бюджетов, составляется из частей, функционально связанных с соответствующими частями БДР и инвестиционного бюджета.

Возможно выделение 4 основных разделов БДДС:

- **Поступление денежных средств** (остаток на начало периода, поступление платежей от покупателей и других дебиторов);
- **Расход денежных средств** (выплаты кредиторам);
- **Чистый поток денежных средств** (разница между поступлениями и расходами);
- **Финансовый раздел**, детализирующий получение и погашение заемных средств.

Отдельные исследователи выделяют дополнительно раздел по инвестиционной деятельности, под которой понимается деятельность предприятия, связанная с капитальными вложениями (приобретения зданий, сооружений, нематериальных активов, а также их продажа; осуществление

долгосрочных финансовых вложений в другие организации, выпуск облигаций и других ценных бумаг).

Последний раздел является отражением инвестиционного бюджета и описывает движение денежных средств по программе инвестиций предприятия.

Процедуру разработки БДДС целесообразно разбить на ряд последовательно выполняемых этапов. Определение необходимого уровня средств для финансирования инвестиционных затрат (на осуществление капитальных вложений, приобретений основных средств, строительства на собственные нужды, т.е. всех затрат, финансируемых за счет прибыли, оставшейся у предприятия после налогообложения);

1. Определение минимального уровня ежедневного остатка денежных средств на непредвиденные расходы ("конечное сальдо");

2. Определение доходной части бюджета ("поступления" в формуле (1)) - выполняются на основе бюджета продаж с учетом анализа гашения дебиторской задолженности, бюджета по инвестиционной (продажа основных средств и других активов предприятия) и финансовой деятельности (дивиденды, проценты полученные);

3. Определение расходной части бюджета ("выплаты" в формуле (2.1)) - выполняются на основе бюджетов по прямым затратам (расходы на оплату труда, расходы на сырье и материалы.

Обычно при определении стоимости сырья и материалов используют учетные (нормативные) цены, которые могут отличаться от рыночных цен) – с учетом движения запасов сырья и материалов), бюджетов накладных расходов (оплата труда АУП, прочие общецеховые и общехозяйственные расходы), бюджетов по инвестиционной (покупка и строительство основных фондов) и финансовой деятельности (возврат кредитов и процентов по ним, выплата дивидендов);

4. Формирование бюджета движения денежных средств, контроль и корректировка.

Пример бюджета движения денежных средств приведен в табл.2.2.

Таблица. 2.2.

Пример бюджета движения денежных средств

Показатель	План	Факт	Отклонение
Сальдо денежных средств на начало периода			
Поступило денежных средств всего			
В том числе:			
От покупателей за отгруженную продукцию			
Кредиты и займы			

Продолжение таблицы 2.2.

Дивиденды и полученные проценты			
Реализация ОС и прочих активов			
Израсходовано денежных средств всего:			
В том числе			
Оплата сырья, материалов			
Оплата труда			
Выплата дивидендов и процентов			
Расходы на приобретение ОС и прочих активов			
Расчеты с бюджетом			
Прочие платежи			

Чистый денежный поток			
Сальдо денежных средств на конец периода			

Заявочно-договорная методика формирования БДДС

Возможности эффективного планирования движения денежных средств зависят от периода планирования. Долгосрочные (год и больше) и среднесрочные (квартал, год) БДДС могут практически совпадать с БДР. Чем больше период планирования, тем ближе БДДС к БДР.

При переходе к краткосрочному (оперативному) планированию не представляется возможным брать за основу скорректированный на тот же период БДР из-за сильной подверженности процесса движения денежных средств случайным воздействиям, которые почти невозможно предусмотреть на этапе составления БДР.

К таким случайным факторам относятся: колебания сроков и размеров оплаты, условий и объемов поставок.

Кроме того, данные о стоимостном выражении расходов в БДР обычно являются приблизительными, создаются на основе нормативных (учетных) цен на сырье и материалы.

Традиционная методика формирования расходной части Бюджета движения денежных средств позволяет формировать бюджет движения денежных средств на период от нескольких месяцев до года, однако не всегда подходит для нужд оперативного (краткосрочного) планирования сроком до 1

месяца.

В связи с этим предлагается в дополнении к традиционной методике заявочно-договорная методика, в которой предполагается формирование Бюджета движения денежных средств и платежного календаря (под которым понимается график поступлений средств и платежей предприятия) на основе заявок на расходование денежных средств.

Ключевая особенность предлагаемого алгоритма формирования БДДС на краткосрочный период заключается в том, что, в первую очередь, проводятся анализ текущей потребности подразделений и сложившейся к концу периода структуры платежей по договорным взаимоотношениям.

Только после этого сверяются заложенные в БДР и инвестиционный бюджет доходы и расходы с потребностями по текущему движению денежных средств. Результатом такой сверки может быть, как корректировка БДДС, так и изменение БДР и инвестиционного бюджета.

Такой подход к планированию движения денежных средств соответствует известному в математической теории оптимального управления принципу оптимальности Р. Беллмана: оптимальный путь движения к достигаемой цели из текущего состояния, в котором находится объект, не зависит от предыстории движения объекта в текущее состояние.

Текущее состояние объекта в данном случае характеризует сложившаяся к началу периода планирования ситуация по договорным взаимоотношениям и потребностям предприятия в денежных средствах.

Заявочно-договорная методика формирования БДДС представлена на рис. 2.2.2:

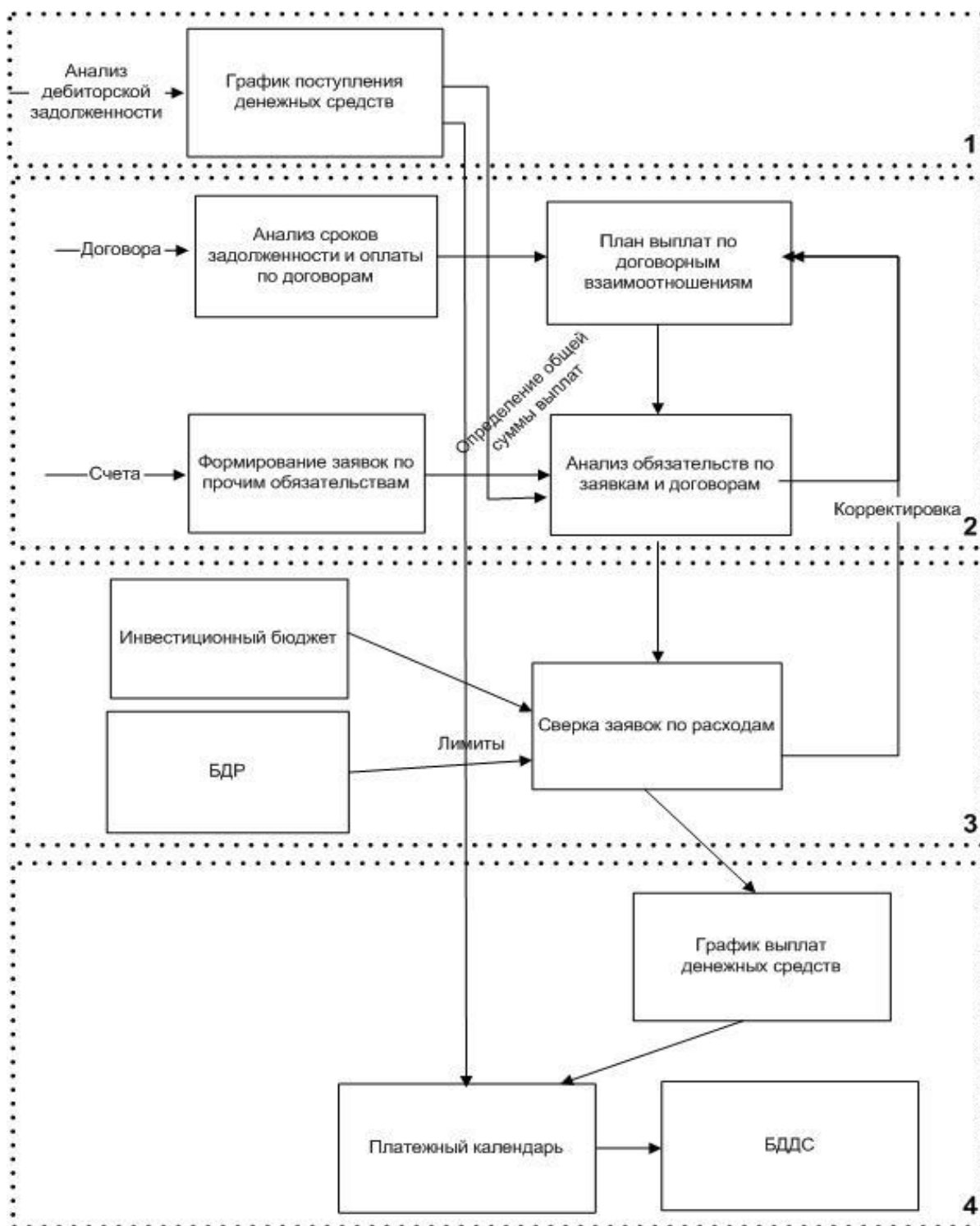


Рис. 2.2.2. Заявочно-договорная методика формирования БДДС

При планировании поступлений денежных средств (блок 1 на рис.2.2) проводится расчет предполагаемых поступлений денежных средств на основании имеющихся плановых данных по доходам за данный период и

возможным погашением дебиторской задолженности покупателями (поступления).

Расчет поступлений выполняется с учетом сложившейся практики взаимоотношений с покупателями. Для этого с помощью, например, статистических методов проводится анализ текущей деятельности предприятия и определяются следующие показатели:

- сроки погашения дебиторской задолженности;
- процент поступающих авансов от общей суммы, реализуемой продукции (товара);
- сроки от получения авансов до исполнения предприятием соответствующих обязательств;
- процент "безнадежных" долгов в общей доле предъявленных покупателям счетов.

Расчет этих показателей производится по каждому виду деятельности в разрезе групп контрагентов. Для этого можно использовать бухгалтерскую базу предприятия.

После расчета общей суммы плановых поступлений определяется максимально возможная сумма выплат за период:

$$\begin{aligned} \text{выплаты} &= \text{сальдо нач.} + \text{поступления} - \text{сальдо кон.} - \\ &\text{резерв} \end{aligned} \quad (2.2)$$

, где

Сальдо нач - фактический (при отсутствии таких данных - плановый) остаток денежных средств на начало периода планирования;

Сальдо кон - планируемый остаток денежных средств на конец периода планирования;

Резерв - резерв денежных средств на незапланированные, чрезвычайные выплаты.

Планирование выплат денежных средств осуществляется на основе утвержденных заявок и договоров (блок 2 на рис.2.2).

В рамках данной методики предполагается создание базы договоров, в которой регистрируются все заключенные с предприятием финансовые и хозяйственные договора.

Для планирования выплат денежных средств на основе разовых взаимоотношений с контрагентами, не оформленных договорами, предназначен документ **заявка**. Примерный формат табличной части заявки приведен в табл. 2.3.

Заявка составляется подразделением на расходы по текущей деятельности. Обязательное условие заявки - наличие документального подтверждения каждой строки расходов (счет, справка, производственный план).

Таблица 2.3.

Формат заявки

№ п/п	Наименование товара, услуги	Дата	Приоритет	Вид деят./ объект строительства	Контрагент	Договор, счет	Количес тво	Сумма

Периодичность составления заявок соответствует периодичности планирования бюджета. При использовании нескольких различных по интервалу планов составление заявок производится по каждому периоду.

При получении заявок по всем структурным подразделениям Предприятия проводится анализ поступивших данных.

Составление графика выплат денежных средств проводится в два этапа:

- определение назначения выплат;
- определение дат выплат.

На первом этапе после определения максимальной суммы выплат производится выбор наиболее приоритетных статей оплат.

Если максимальной суммы выплат недостаточно, чтобы покрыть свои наиболее приоритетные (обязательные к уплате) статьи, то делается вывод о необходимости получения кредита, займа в размере, необходимом для оплаты этих расходов.

Кредиты и займы увеличивают поступления предприятия за планируемый период, но увеличивают выплаты следующих периодов.

На втором этапе проводится определение дат выплат. Для этого составляется **график поступлений денежных средств** (табл. 2.4), на основе которого определяется остаток денежных средств на каждый шаг планирования (минимальный, неделимый период планирования - например, день, неделя и т.д.).

Таблица. 2.4.

Форма плана-календаря движения денежных средств

Дата	Остаток на начало	Поступление	Выплаты	Остаток на конец

Изначально определяются сроки наиболее приоритетных статей выплат исходя из требуемых сроков оплаты и возможностей предприятия по выполнению этих обязательств. Далее сроки оплаты определяются по остальным статьям, начиная с наиболее приоритетных статей, и заканчивая менее приоритетными. При этом проводится контроль кассовых разрывов, т.е. отсутствие периодов с отрицательными остатками на начало, конец периода.

Кроме того, сумма выплат по статьям формируется с учетом лимитов по расходам для каждого подразделения, устанавливаемых на основе планового БДР и инвестиционного бюджета (блок 3 на рис.2.2).

В случае, если выплаты являются целесообразными и необходимыми, принимается решение о внесении корректировок в БДР и инвестиционный бюджет.

После выбора статей и определения сроков оплат, заполняются графы заявок подразделений, подтверждающие оплату выбранных статей в определенные сроки в планируемой сумме и количестве. В табл. 2.5 приведены графы табличной части заявки, заполняемой лицом, ответственным за определение сроков и статей выплат.

Таблица 2.5.

Форма заявки с указанием даты оплаты

Утв. кол-во	Утв. сумма оплаты	Дата оплаты

Заявки с утвержденными сроками и статьями оплат возвращаются руководителям подразделения. При формировании заявок на следующий период руководители подразделений вправе вновь указать в заявке статьи, не прошедшие (не получившие подтверждение об оплате) в предыдущие периоды.

На основе отчета по утвержденным заявкам (графика по выплатам), а также графика поступлений денежных средств формируется платежный календарь, а на основе последнего - БДДС (блок 4 на рис.2.2).

Важным аспектом предлагаемой методики наряду с технологией составления является организация работ по планированию.

Методика формирования БДДС должна входить в состав положения о планировании на предприятии (быть закреплённой во внутренних нормативных документах) и быть обязательной к применению для всех подразделений.

Заявки за период группированные, и выведенные в форме отчета по подразделениям, представляются руководителю, ответственному за расход денежных средств. Отчет анализируется по приоритету заявок, по статьям расходов, по видам деятельности, и по каждой строке заявки проставляются сумма и дата оплаты по заявкам.

Не утвержденные заявки должны быть предоставлены в следующий месяц наравне с новыми заявками.

При организации планирования необходимо предусмотреть операции контроля:

- соответствия статей БДДС лимитам (определяемых БДР и инвестиционным бюджетом);
- целесообразность производимых расходов и перерасходов (сравнение с производственной программой);
- лимита остатков денежных средств на конец периода на случай непредвиденных расходов;
- контроль отсутствия "кассовых" разрывов.

Контроль осуществляется в соответствии с положением о планировании, основными принципами которого являются:

- соответствие поданных заявок финансовому плану;
- осуществление платежей на основе письменных заявок служб-инициаторов;
- перечисление денежных средств производится в соответствии с реестром на оплату, утверждённым Финансовым директором.

Заявки на оплату поданные подразделениями сверх плана оплачиваются только с разрешения Генерального директора (или лицом, его замещающего).

При образовании "кассовых разрывов" (т.е. ситуации, когда расходная часть бюджета превышает доходную, и итоговое сальдо денежных средств на конкретную дату становится отрицательным) предпринимаются меры по их устранению - решение по "урезанию" расходов (или смещение расходов во времени) или получение банковского кредита.

Применение методики показало, что методика обладает следующими достоинствами:

1. **Простота.** Методика довольно проста в применении и реализации на производстве.
2. **Достоверность.** Достоверность достигается за счет того, что данные представляются только о реально **необходимых** затратах, и все подразделения предприятия участвуют в планировании.
3. **Наглядность.** Исполнители оперативно получают отчет об утвержденных и неутвержденных расходах.

В системе БДДС заложена наиболее оптимальная для предприятий малого и среднего бизнеса структура аналитических разрезов и перечня доступных данных.

Перечень доступных аналитических разрезов:

- **Организации** - данный аналитический разрез актуален в случае, когда организационная структура компании включает в себя несколько юридических лиц или индивидуальных предпринимателей. Его наличие обеспечивает возможность бюджетирования денежных потоков как в разрезе каждого из участников холдинга, так и в целом по компании.
- **Статьи движения денежных средств** - является одним из самых главных классификаторов, задающим структуру источников поступления денежных средств, статьи и направления их использования.
- **Контрагенты** - обеспечивает возможность планирования движения денежных средств в разрезе организаций и индивидуальных предпринимателей, с которыми у компании установлены деловые отношения. Использование этого аналитического разреза рекомендуется, когда на этапе составления бюджетов имеется достоверная информация о том, с какими именно контрагентами будут

производится операции по расчетам денежными средствами, например, в случае, когда существуют подписанные договора, содержащие графики платежей и т.п.

- **Договоры контрагентов** - дополнительный аналитический разрез, позволяющий заложить в бюджет информацию о планах по конкретному договору.

- **Варианты бюджета** - использование данной аналитики позволяет пользователям программы закладывать в бюджет несколько сценариев или вариантов бюджета, например, нормальный, оптимистичный, пессимистичный и т.п. Значениями данного разреза являются элементы одноименного справочника "Варианты бюджета". По умолчанию в системе существует только один вариант бюджета - "Нормальный". При необходимости пользователи могут добавить произвольное количество любых сценариев.

- **Плановый период** - периодом планирования бюджета является календарный месяц. Данное ограничение продиктовано опытом практической эксплуатации продукта и объясняется тем, что при меньших интервалах планирования (неделя, декада) более эффективно работает функционал системы

- **Валюты** - позволяют работать с бюджетами, заданными в любой валюте.

- **Документы** - все информация о бюджете организации и процессе его исполнения отражается в информационной базе на основании данных, содержащихся в электронных аналогах как первичных учетных документов, так и документов, задающих бюджеты поступления и расходования денежных средств. Данный аналитический разрез позволяет пользователям программы быстро получать различные детализированные до документа отчеты и расшифровки.

Платежный календарь является инструментом оперативного планирования, управления и контроля над движением денежных потоков организации, а также средством которое обеспечивает эффективный мониторинг процесса расчетов с покупателями и поставщиками. Для решения этих задач в систему платежного календаря входят три основных функциональных блока: планирование платежей (выплат), планирование поступления денежных средств и формирование платежных документов.

Функционал платежного календаря позволяет объединить информацию о потребности организации и ее подразделений в денежных средствах с прогнозируемыми объемами поступлений от покупателей (заказчиков) и иных источников в единое информационное пространство, которое обеспечивает прозрачность и прогнозируемость данных, а также значительно повышает эффективность управления денежными средствами предприятия.

Одним из наиболее важных требований к любой финансовой системе является система управления уровнями допуска пользователей, которая обеспечит не только четкое ограничение доступа к конфиденциальным данным, но и сохранит удобство работы с теми функциональными блоками, которые необходимы сотрудникам для выполнения своих задач.

Модуль администрирования прав доступа к функциям платежного календаря, обеспечивает широкие возможности для управления правами как на уровне объектов прикладного решения (справочников, документов, отчетов) так и на уровне организаций и центров финансовой ответственности.

Календарное планирование платежей

Управление платежами и контроль за расходованием денежных средств одна из ключевых задач финансового планирования, основным условием решения которой является наличие четкой, структурированной и актуальной информации о всех запланированных безналичных платежах и выплат наличными денежными средствами, а также текущем и прогнозируемом уровнях обеспеченности денежными средствами.

Для отражения в платежном календаре предприятия запланированных платежей, предназначен документ «Платежный календарь: план расходования денежных средств», который позволяет регистрировать планируемые платежи как разрезе видов денежных средств (наличные, безналичный) и мест их размещения (расчетные счета, кассы), так и в разрезе направлений и целей их использования (статей движения денежных средств, получателей, договоров).

Удобство и эффективность процесса планирования и контроля исполнения платежей обеспечивает целый ряд специализированных инструментов, предназначенных для планирования платежей, относящихся к различным потокам движения денежных средств: поставщикам товаров и услуг, выплат по заработной плате, уплате налогов и т.п.

Отчет о движении денежных средств может быть составлен на базе **прямого и косвенного методов.**

Используя эту терминологию, аналитики говорят о прямом и косвенном методах расчета потока денежных средств (рис. 2.2.3).

В рамках МСФО обсуждается вопрос о сохранении исключительно прямого метода.

Разница в подходах касается только операционной деятельности компании. Разделы отчета, отражающие инвестиционную и финансовую деятельность, формируются прямым методом. В обоих случаях речь идет о переходе при расчете потока денежных средств от **метода начисления** (отчет о прибылях и убытках) к **кассовому методу** (отчет о движении денежных средств). **Это ключевая разница в методах формирования бюджета доходов и расходов и бюджета движения денежных средств!**

Прямой метод предполагает последовательное сопоставление общих сумм поступлений и платежей в разрезе различных видов деятельности (текущей, инвестиционной, финансовой). При прямом методе денежный поток от текущей (операционной) деятельности определяется путем сведения

в таблицу общего притока денежных средств от покупателей за вычетом денежных выплат продавцам, в бюджет, процентов кредиторам и т.д.

Прямой метод представляет собой достаточно кропотливую процедуру, тем не менее позволяет контролировать расходование денежных средств, оценить достаточность их запаса для платежей по финансовым обязательствам. Расчет ведется от выручки от реализации продукции (работ, товаров, услуг).

Прямой метод (Direct Method)	Косвенный метод (Indirect Method)
• Устанавливает взаимосвязь между реализацией и денежной выручкой за отчетный период. • Позволяет показать основные источники притока и направления оттока денежных средств. • Дает возможность делать оперативные выводы относительно достаточности средств для платежей по текущим обязательствам Денежный поток определяется как разность между поступлением денежных средств и расходами, связанными с их выплатой	• Устанавливает взаимосвязь между чистой прибылью и изменениями в активах предприятия за отчетный период. • Валовые поступления и выбытия денежных средств не анализируются по статьям движения денежных средств Денежный поток определяется в зависимости от величины годовой прибыли (убытка) за анализируемый период

Рис. 2.2.3. Методы расчета потока денежных средств

Основным недостатком данного метода считают отсутствие взаимосвязи между финансовым результатом и изменением абсолютного размера денежных средств компании.

Косвенный метод как раз позволяет аналитику установить эту взаимосвязь. Расчет денежных потоков ведется от чистой прибыли, величина которой корректируется на "неденежные" позиции, такие, например, как амортизация материальных активов.

В рамках косвенного метода операционный денежный поток грубо может быть рассчитан по балансу и отчету о прибылях и убытках как сумма:

чистой прибыли;

амортизации (была включена в себестоимость и уменьшила прибыль);

снижения текущих активов (кроме денежных средств);

прироста кредиторской задолженности;

выплаты из чистой прибыли.

Общий подход к корректировкам следующий (рис. 2.2.4):

текущие активы:

Вычитаем увеличение - Прибавляем уменьшение;

текущие пассивы:

Прибавляем увеличение - Вычитаем уменьшение.

Основная деятельность		
+	Реинвестирование прибыли	Амортизация прибавляется, так как не создает дополнительного движения денежных средств.
+	Амортизационные отчисления	
+	Дивиденды	Дивиденды не влияют на основную деятельность
—	Изменение чистых текущих активов • Запасы сырья и материалов • Незавершенное производство • Готовая продукция • Дебиторская задолженность	Учитывается изменение текущих активов без учета счетов денежных средств и краткосрочных финансовых вложений
+	Изменение чистых текущих пассивов • Кредиторская задолженность • Задолженность перед бюджетом	Учитывается изменение текущих пассивов без учета краткосрочных кредитов
+	Инвестиционная деятельность	
—	Изменение постоянных активов • Основные средства • Нематериальные активы • Долгосрочные вложения	Постоянные активы учитываются по остаточной стоимости, поэтому необходимо сделать поправку на амортизационные отчисления
—	Амортизационные отчисления	
+	Финансовая деятельность	
+	Изменение кредитов	Долгосрочные и краткосрочные кредиты.
+	Изменение собственных средств	Изменение собственных средств только за счет покупки—продажи собственных акций
—	Дивиденды	
=	Совокупный денежный поток	

Рис. 2.2.4. Отчет о движении денежных средств (косвенный метод)

"Экономическое чтение" отчета о движении денежных средств.

Важно, чтобы аналитик получил отчеты о потоках денежных средств за как можно большее число лет. Это имеет огромное значение при анализе отчета, так как планирование и расширение производственной базы, модернизация программ выпуска продукции, увеличение рабочего капитала и финансирование этой деятельности за счет привлечения краткосрочных и долгосрочных займов и при помощи собственных денежных средств - работа, требующая многих лет.

Таким образом, для того, чтобы оценить планы руководства и возможность их выполнения, аналитику необходимо проанализировать отчеты за ряд лет. Тогда можно получить более полную картину финансовых "обычаев" руководства и оценить ее.

В начале аналитик должен установить, каковы основные источники денежных средств за анализируемые годы и наиболее важные цели, на которые направлялись эти денежные средства. Анализ показателей структуры отчетов о потоках денежных средств поможет проводить это сравнение год за годом. Составляя детальный отчет, зачастую стремятся завуалировать основные источники и направления использования денежных средств. При оценке тенденций и практики лучше обобщить главные источники денежных средств и направления их использования за три года или пять лет, поскольку один финансовый период слишком мал, чтобы делать обоснованные выводы. Так, финансирование наращивания основного капитала может продолжаться годами, прежде чем успешно завершится.

При оценке источников и направлений использования денежных средств аналитик должен сосредоточиться на следующих вопросах:

о способно ли предприятие профинансировать выбытие основных средств за счет денежных средств, накопленных на самом предприятии? При этой оценке может быть полезно начисление износа по ценам приобретения и текущим ценам. Многие компании не предоставляют информацию,

достаточную для того, чтобы аналитик мог провести различие между выбытием и наращиванием мощностей:

- как были профинансированы расширение производства и поглощение компаний;
- в какой степени предприятие зависит от финансирования из внешних источников? Как часто это требуется и в какой форме осуществляется;
- о чем говорит потребность компании в денежных средствах и ее доступ к денежным средствам с точки зрения ее дивидендной политики.

Регулярный анализ соотношения денежных средств (срок погашения которых заканчивается в текущем отчетном периоде) может дать достаточную информацию об избытке (недостатке) денежных средств в компании.

Не менее значим **анализ притоков (оттоков) денежных средств и динамики чистого денежного потока по видам деятельности.**

Если, например, компания регулярно генерирует денежный поток от финансовой деятельности и не в состоянии обеспечить приток в результате операционной деятельности, возможно, сделана ставка на внешнее заимствование для покрытия нужд текущей деятельности. Как устойчивая тенденция такое положение дел не может оцениваться положительно. Кроме того, в отдельные временные периоды целью получения займов может быть финансирование инвестиционных проектов с ориентацией на будущие выгоды, что увеличивает финансовые риски, но не признается негативным фактором.

Причинами снижения денежного потока от текущей (операционной) деятельности могут быть: необоснованный рост текущих активов, снижение скорости оборота товарных запасов и доходов (последнее вследствие недоиспользования мощностей), падение объемов продаж, нерациональной

ценовой политики; рост величины расходов из-за неэффективного управления затратами, трудностей со сбытом.

Возможные причины изменения статей финансовых отчетов в сопоставлении с динамикой выручки от реализации, суммы поступлений и платежей представлены на рис. 2.2.5.

Изменение статей отчета	Возможные причины изменения статей отчета
1. Изменение статей оборотных активов	
1.1. Прирост текущих активов превышает прирост выручки	Замедление оборачиваемости текущих активов и, как следствие, возможные проблемы с ликвидностью и платежеспособностью. Изменение политики руководства в отношении управления текущими активами (другая стратегия)
1.2. Сокращение роста текущих активов	Следствие недостаточности полученной выручки. Политика на ускорение оборачиваемости текущих активов и высвобождение средств
2. Изменение статей текущих обязательств	
2.1. Рост текущих обязательств	Увеличение выручки и увеличение кредиторской задолженности. Проблемы с платежеспособностью
2.2. Снижение текущих обязательств	Уменьшение выручки. Изменение политики управления текущими обязательствами
3. Изменение результатов финансовой деятельности	
3.1. Сумма поступлений превышает сумму платежей	Предприятие способно погасить обязательства по кредитам
3.2. Сумма поступлений ниже суммы платежей	Предприятие не способно погасить обязательства по кредитам
3.3. Результаты текущей деятельности превышают результаты финансовой деятельности	Предприятие способно генерировать денежные средства в результате основной деятельности

Рис. 2.2.5. Анализ отчета о движении денежных средств

Управление денежными потоками

Развитие компании в условиях динамично меняющейся внешней среды невозможно без разработки политики управления денежными средствами, так называемого **денежного менеджмента (Cash Management)**, включающего как управление собственно наличностью и средств на текущих счетах предприятия, так и управление денежными эквивалентами

(краткосрочными, с периодом погашения до трех месяцев, высоколиквидными вложениями).

Прежде всего необходимо четко разделить понятия текущего и стратегического управления денежными средствами (рис. 2.2.6).

Эффективное управление денежными потоками обеспечивает:

- снижение потребности в заемном капитале;
- повышение скорости оборота капитала;
- снижение риска утраты платежеспособности.

Стратегическое управление денежными потоками представляет собой процесс, цель которого состоит в максимизации стоимости фирмы на бесконечном временном промежутке.



Рис. 2.2.6. Процесс управления денежными потоками

Финансовые специалисты фирмы решают эту задачу путем выбора экономически выгодных инвестиционных проектов, системы их финансирования и оптимизации структуры капитала компании.

Главная задача стратегического финансового менеджмента - определение будущих денежных потоков и ставки дисконтирования по ним с учетом рисков проекта. Основную роль здесь играет временная стоимость денежных средств.

Текущее управление денежным капиталом ставит своей целью эффективное распределение наличных денежных средств для того, чтобы избежать кассовых разрывов и снизить необоснованно высокую долю бесприбыльных денежных активов.

Проблемой для предприятий признается несинхронность поступления и оттоков денежных средств. Это приводит к тому, что возникают периоды, когда денежных средств не хватает и приходится брать ссуды на невыгодных условиях, либо, наоборот, их слишком много, и предприятие, накапливая их, теряет потенциальный процент.

Следовательно, задача сводится к оптимизации средней величины текущего остатка денежных средств на счетах и формированию резерва наличных средств для погашения непредвиденных расходов. Результаты успешного решения такой задачи очевидны: синхронизация движения денежных средств по объемам и срокам поступления (ликвидация кассовых разрывов), получение дополнительного дохода от инвестирования свободных денежных средств, обеспечение текущей платежеспособности компании.

Алгоритм управления денежными средствами включает последовательную цепочку процедур, начиная с регулярного анализа движения денежных средств и заканчивая обеспечением жесткого контроля за расходованием наличности (рис. 2.2.7).

Ключевая проблема в ряду сформулированных задач состоит в оптимизации остатков денежных средств на счетах и прогнозировании денежных поступлений. Один из способов решения проблемы - использование аналитических методов.

Денежные средства необходимы для осуществления текущих и непредвиденных платежей, а также на случай их выгодного инвестирования, которое в перспективе приведет к получению дополнительной прибыли. Поэтому организация должна постоянно балансировать, поддерживая текущую платежеспособность и одновременно инвестируя свободные

денежные средства с целью получения прибыли, оптимизируя их средний текущий остаток (рис. 2.2.8).



Рис. 2.2.7. Алгоритм управления денежными средствами



Рис. 2.2.8. Оптимальная величина остатка денежных средств

Предполагается поэтапное выполнение следующих действий:

1. Построение модели будущих денежных потоков (прогноз на основе финансовой отчетности или бюджетирования).

2. Формирование плана платежей, включая инвестиции. Определение приоритетных платежей. Составление платежного календаря.

3. Создание резерва на непредвиденные расходы.

Расчет может быть проведен исходя из показателей оборачиваемости денежных средств и среднедневного расхода наличности в компании.

Определение достаточности денежных средств

Минимальный остаток денежных средств на счетах рассчитывается следующим образом:

$$H_{\text{дс}} = P_{\text{ср}} \cdot D \quad (2.3)$$

где $H_{\text{дс}}$ - минимальный остаток денежных средств (норматив);

$P_{\text{ср}}$ - среднедневной расход денежных средств;

D - норма запаса, дни, определяемая по формуле:

$$D = D_0(\text{ДС}) \quad (2.4)$$

$$D_0(\text{ДС}) = \frac{D_{\text{ср}} \cdot T}{\text{Денежный оборот}} \quad (2.5)$$

где $D_0(\text{ДС})$ - длительность оборота денежных средств;

$D_{\text{ср}}$ - средние остатки денежных средств на счетах.

Денежный оборот - сумма кредитовых оборотов по счетам денежных средств.

Определение резерва наличных денежных средств:

$$P = \frac{ДП - ДОт}{T} \cdot Д_{рз} \quad (2.6)$$

где Р - резерв;

ДП - приток денежных средств;

ДОт - отток денежных средств;

Т- длительность анализируемого периода, дни;

Д_{рз} - резервный период, дни.

Более сложным инструментом оптимизации уровня денежных средств служит использование элементов моделирования процессов. В первых работах, наиболее часто упоминаемых в учебной литературе по управлению денежными средствами, рассматривается задача минимизации издержек по транзакциям фирмы с денежными средствами.

В основном минимизируются альтернативные издержки держания наличных денежных средств (упущенная возможность их выгодного инвестирования) и транзакционные издержки по их управлению (по обмену денежных средств на ценные бумаги или по взятию краткосрочных ссуд).

Среди подобных моделей широкое распространение в учебниках по финансовому менеджменту получили модели управления денежными средствами Баумоля) и Миллера-Орра.

Цель модели - минимизация упущенной выгоды от хранения на расчетном счете остатков денежных средств, которые не приносят дохода. Модель может быть использована в условиях стабильности и прогнозируемости денежных средств компании.

2.2.3 Бюджет доходов и расходов на предприятии

Бюджет расходов и доходов (или бюджет доходов и расходов) – это первый в числе документов основного бюджета, который отражает операционную деятельность предприятия, показывая ее эффективность с

точки зрения покрытия производственных затрат доходами от реализации произведенной продукции и услуг, т. е. доходности предприятия.

Бюджет доходов и расходов позволяет установить лимиты для основных видов расходов и для целевых показателей прибыли, проанализировать и определить резервы формирования и увеличения прибыли, оптимизации налоговых и других отчислений в бюджет, возможности возврата заемных средств, формирования фондов накопления и потребления.

Бюджет доходов и расходов - это прогнозирование стоимости продукции в отпускных ценах (тарифах) на предстоящий период с выделением переменных и условно-постоянных затрат, валовой, операционной, балансовой и чистой прибыли.

Бюджет доходов и расходов (БДР) отражает формирование экономических результатов деятельности предприятия.

Цель его составления – управление экономическими результатами деятельности предприятия, т. е. прибылью и рентабельностью. Он показывает суммарные и детализированные доходы; суммарные и детализированные расходы. Структура БДР позволяет качественно спланировать и учесть весь процесс формирования финансовых результатов деятельности МП.

Формат БДР является произвольной формой, утвержденной в системе бюджетирования предприятия и показывающий соотношение доходов от реализации и расходов, необходимых для осуществления деятельности в планируемый период.

Одним из форматов бюджета доходов и расходов может выступать форма №2 утвержденных форм бухгалтерской отчетности.

Основная структура БДР определяет основные принципы бюджетного процесса:

- соответствие операционным бюджетам и полученным расчетным показателям;

- выделение приоритетных и определение лимитирующих статей для последующего контроля;
- установление обоснованных ориентиров и целевых показателей.

При разработке бюджетного формата необходимо четко определить все основные статьи доходов и расходов. Прежде всего, необходимо разделить все виды расходов на две основные категории, определить какие расходы относятся к переменным (условно-переменным), а какие – к постоянным (условно-постоянным).

Распределение затрат на две категории необходимо в том числе для расчета маржинальной прибыли. Маржинальная прибыль - это разница между чистыми продажами и переменными расходами.

При составлении БДР необходимо охватить все статьи расходов, которые соответствуют наиболее важным для данного бизнеса ресурсам.

Прямые расходы, или себестоимость реализации работ и услуг в ЖКХ, отражают в бюджете те виды ожидаемых затрат, которые напрямую связаны с объемами продаж.

Постоянные расходы - это расходы, относимые на определенный календарный период, связанные с организацией, управлением, содержанием, эксплуатацией и развитием предприятия как имущественного комплекса. Эти расходы нельзя отнести на стоимость отдельного продукта, работы или услуги, контракта, клиента. Они не зависят от объема производства и реализации продукции, работ, услуг.

Прибыль от продаж планируется посредством вычета из маржинальной прибыли всех постоянных расходов.

Прибыль до налогообложения планируется как сумма прибыли от продаж (от обычных видов деятельности) и сальдо внереализационных доходов и расходов.

Чистая прибыль образуется после вычитания из прибыли до уплаты налогов планируемого налога на прибыль, а также других платежей, которые уменьшают прибыль, остающуюся в распоряжении предприятия. Чистая

прибыль остается в распоряжении МП и является источником пополнения собственных средств, направляемых на текущие цели (пополнение оборотных средств) или на развитие (долгосрочные вложения).

Чистая прибыль является важным целевым показателем БДР, вокруг которого строится процесс оптимизации отдельных статей бюджета. Она же является источником развития бизнеса, погашения привлеченных инвестиций, кредитов и займов, выплаты дивидендов.

Этапы формирования Бюджета доходов и расходов включают:

1. Определение видов деятельности, направлений деятельности, объемов и структуры соответствующих доходов.

2. Определение перечня и структуры всех текущих и капитальных (долгосрочных) расходов.

3. Разделение расходов на прямые и накладные, переменные и постоянные, расчет маржинальной прибыли.

4. Расчет показателя чистой прибыли и планирование ее распределения.

Для формирования бюджета и отчета об его исполнении используются следующие виды аналитики учета:

- Виды (направления) деятельности (статьи доходов);
- Центры ответственности (подразделения);
- Статьи затрат;
- Виды прочих доходов и расходов (операционных и внереализационных);
- Бюджетные периоды (месяц, квартал, год);
- План, факт, отклонение факта от плана.

Бюджет доходов и расходов на предприятии на предприятии - БДиР является одним из трех основных бюджетов, формируемых в рамках процесса бюджетного управления.

Формируется БДиР, как правило, по предприятию в целом, но можно вести для структурного подразделения, которое формирует не только

расходы, но и доходы. Как правило это сбытовые подразделения или филиалы.

Стандартная методика построения БДиР следующая:

- первоначально определяется бюджетная структура компании с выделенными в ней различными уровнями центров;
- разрабатывается бюджетная политика; - определяется механизм составления операционных бюджетов;
- устанавливается порядок консолидации бюджетов.

Цель БДиР - раскрыть структуру доходов, себестоимости реализуемого товара и расходов, таким образом, чтобы достоверно определить прибыль, которую будет получать предприятие в планируемом периоде.

Если в Отчете о доходах и расходах может получиться убыток, в БДиР недопустимо планирование убытков.

Планирование убытков, это планирование на основе констатации сложившихся внешних и внутренних факторов. Предприятие же должно делать основной упор на достижении определенных целей в будущем. Поэтому при составлении БДиР планируется как минимум нулевая прибыль.

Существует исключение из этого правила: когда запускается новый проект, выход на точку безубыточности может быть через несколько лет. Тогда в текущем, годовом бюджете у предприятия могут быть плановые убытки, но при этом у обязательно должен быть разработан бюджет на такое количество лет, чтобы можно было увидеть расчетный выход на точку безубыточности.

Бюджет предприятия – это не самодостаточный документ, а механизм для достижения поставленных целей. Любые жесткие рамки делают систему искусственной, поэтому бюджет в нашей интерпретации активно взаимодействует с внешним миром через инвестиционное планирование, через составление бизнес планов, мониторинг параметров рынка.

Очень важно при построении БДиР, чтобы он был согласован с остальными прогнозными формами.

Приступая к построению БДиР, необходимо определить структуру отчета. Она достаточно стандартная, но может учитывать особенности бизнеса и отражать выбранный подход к отражению информации.

Необходимо определить:

- Какие параметры являются главными для предприятия;
- Что является наиболее существенным при оценке;
- Каковы критерии оценки;
- В каких разрезах нужно видеть информацию.

После этого формируется структура БДиР.

Упрощенно структура будет выглядеть так, как представлено в таблице 2.6.

Таблица 2.6

Структура доходов и расходов предприятия

Бюджет доходов и расходов	
Название статьи	Сумма
Чистые продажи	
Себестоимость	
Валовая прибыль	
Заработная плата	
Операционные расходы	
Амортизация	
Всего операционные расходы	
Операционная прибыль	
Проценты выплаченные	
Прибыль до налогообложения	

Налог на прибыль	
Чистая прибыль	

В зависимости от того, производство это, торговля или оказание услуг, структура будет видоизменяться, но принципиально она сохранит показанную логику.

Кроме самой формы, важно, как организован процесс взаимодействия в процессе построения БДиР между структурными единицами компании.

Дело в том, что прогнозы, полученные в результате консолидации, могут не совпасть со стратегическими целями бизнеса.

Они, скорее всего, будут занижены по доходам и завышены по расходам. После формирования культуры бюджетного управления, данные от подразделений по доходам могут оказаться наоборот более оптимистичными.

В рамках Бюджета доходов и расходов рассчитывают прогнозные значения: объема продаж, себестоимости реализованной продукции, коммерческих и управленческих расходов, расходов финансового характера (проценты к выплате по ссудам и займам), налогов к уплате и др. Большая часть исходных данных формируется в ходе построения операционных бюджетов.

Источник, т.е. сами операционные бюджеты, в рамках которых формируются статьи данной формы БДР, указан в таблице 2.2, столбец «Источник данных».

Важнейший результат данной формы – прогнозная величина прибыли и оценка рентабельности предприятия.

Следует учесть, что суть БДР сходна с формой 2 приложения к балансу предприятия «Отчет о прибылях и убытках». Основное отличие в том, что приложение к балансу имеет жестко регламентированную форму, обязательную для отчетности предприятий. Форму БДР предприятие может

составить произвольно, как правило, увеличивая количество статей, тем самым, делая бюджет более детализированным.

Таким образом, для БДР форма минимум представлена в таблице 2.6, более детализированная форма – в таблице 2.7.

Многие эксперты считают, что структура БДР должна быть более детализирована, чем структура бюджета движения денежных средств (БДДС), так как она содержит более важную информацию для предприятия в целом. Однако на практике ситуация, как правило, бывает обратной. Это обусловлено тем фактом, что статьи БДДС более наглядны.

Например, статья БДДС «Закупка материала» интуитивно более понятна, чем близкая по содержанию статья БДР «Списание материала».

Состав статей БДР определяется в зависимости от необходимой для предприятия степени детализации.

Напоминаем, что БДР строится без учета налога на добавленную стоимость (НДС).

Достаточно большое число российских компаний ведет БДР с учетом НДС, что значительно искажает информативность данного бюджета. Если использовать БДР как инструмент управления непосредственно хозяйственной эффективностью предприятия, то он должен быть очищен от различных, искажающих, его данных. Величина НДС (и прочих косвенных налогов) не имеет отношения к эффективности бизнеса как такового, и должна быть выведена из расчетов по БДР.

Попытки совместить в одной форме БДР и БДДС периодически предпринимаются Сбергательным банком РФ, который, зачастую, включает подобного «мутанта» в состав кредитных документов. Например, в одной форме присутствуют и показатель «Инвестиционный денежный поток», и статьи «Амортизационные начисления», «Привлеченные кредиты» и «Прибыль от реализации». Экономический смысл итогового показателя в такой форме непонятен, особенно, учитывая, что начинается форма со статьи «Выручка», но называется он «Остаток денежных средств на конец периода».

В таблице 2.7 представлена одна из типовых форм БДР.

Таблица 2.7.

Пример формы бюджета доходов и расходов

Наименование показателя	Код строки	За отчетный период	Источник данных
1	2	3	4
I. Доходы и расходы по обычным видам деятельности			
Выручка чистая	08.00.00		= 08.00.00 + 09.00.00
Трансферты	09.00.00		Бюджет трансфертов
Выручка, в том числе:	10.00.00		Бюджет продаж
- от основной деятельности, в том числе:	10.01.00		
- Продукт 1	10.01.01		
- Продукт 2	10.01.02		
- от прочей деятельности, в том числе:	10.02.00		Бюджет прочей выручки
- Продукт 1	10.02.01		
- Продукт 2	10.02.02		
-внеереализационная выручка, в том числе:	10.03.00		
-статья внеереализационной выручки 1	10.03.01		
- статья внеереализационной выручки 2	10.03.02		

Себестоимость, в том числе:	20.00.00		=21.00.00 + 22.00.00
переменные расходы, в том числе:	21.00.00		= 21.01.00 + 21.02.00 + 21.03.00+ 21.04.00

Продолжение таблицы 2.7.

- заработная плата основного персонала	21.01.00		Бюджет затрат на заработную плату
- начисления на заработную плату основного персонала	21.02.00		
- основные материалы, в том числе:	21.03.00		Бюджет затрат на материалы
- основной материал 1	21.03.01		
- основной материал 2	21.03.02		
- вспомогательные материалы, в том числе:	21.04.00		
- вспомогательный материал 1	21.04.01		
- вспомогательный материал 2	21.04.02		
МАРЖИНАЛЬНАЯ ПРИБЫЛЬ	30.00.00		= 08.00.00 - 21.00.00
постоянные расходы, в том числе:	22.00.00		= 22.01.00 + 22.02.00 + 22.03.00 + 22.04.00 + 22.05.00 + 22.06.00 + 22.07.00
- заработная плата административно-управленческого персонала	22.01.00		Бюджет затрат на заработную плату
- начисления на заработную плату административно-управленческого персонала	22.02.00		
- общепроизводственные расходы, в том числе:	22.03.00		Бюджет общепроизводственных расходов
- статья затрат 1	22.03.01		
- статья затрат 2	22.03.02		
- общехозяйственные расходы, в том числе:	22.04.00		Бюджет общехозяйственных

- статья затрат 1	22.04.01		расходов
- статья затрат 2	22.04.02		
- коммерческие расходы	22.05.00		Бюджет коммерческих затрат
- статья затрат 1	22.05.01		

Продолжение таблицы 2.7.

- статья затрат 2	22.05.02		
- управленческие расходы	22.06.00		Бюджет управленческих затрат
- статья затрат 1	22.06.01		
- статья затрат 2	22.06.02		
- налоги в себестоимости	22.07.00		Бюджет налоговых платежей
- налог 1	22.07.01		
- налог 2	22.07.02		
Налогооблагаемая прибыль	40.00.00		= 08.00.00 -20.00.00
Налог на прибыль и иные аналогичные обязательные платежи	50.00.00		Бюджет налоговых платежей
Прибыль (убыток) от обычной деятельности	60.00.00		40.00.00 - 50.00.00
Трансферты	09.00.00		Бюджет трансфертов
Очищенная прибыль	70.00.00		60.00.00 + 70.00.00
II. Чрезвычайные доходы и расходы			
Чрезвычайные доходы	80.00.00		
Чрезвычайные расходы	85.00.00		
Чистая прибыль (нераспределенная прибыль (убыток) отчетного периода (строки 160 + 170 – 180))	90.00.00		

Далее подробно рассматривается определение и значение каждой строки.

Выручка — бухгалтерский термин, означающий количество денег или иных благ, получаемых компанией за определённый период её деятельности, в основном за счёт продажи продуктов или услуг своим клиентам; деньги, полученные от продажи чего-либо или в качестве прибыли, дохода.

Выручка от продажи товаров признается, если выполняются основные перечисленные условия:

- продавец перевел на покупателя риски и вознаграждения, связанные с владением товаром. В большинстве сделок перевод рисков совпадает с передачей права собственности и владения;
- сумма выручки может быть надежно оценена;
- затраты по сделке могут быть надежно измерены.

То есть, необходимо учитывать, что «Выручка» совсем не эквивалентна «Приходу денежных средств».

Трансферты – в данном контексте это понятие определяется как сумма выручки, не подтвержденную бухгалтерскими и прочими документами, которая относится к текущему периоду согласно данных управленческого учета (со знаком плюс), либо выручки, которая фактически принята по документам в текущем периоде, но фактически относится к другому (со знаком минус). Могут применяться как со знаком плюс, так и минус. В представленной форме БДР может учитываться как «вверху», так и «внизу» формы.

Чистая выручка – сумма выручки и трансфертов. То есть в зависимости от знака трансферта, она может быть как больше, так и меньше выручки. Представляет собой фактическую сумму выручки согласно данных управленческого учета.

Выручка от основной деятельности – выручка, получаемая предприятием от профильного вида деятельности.

Выручка от прочей деятельности – выручка от деятельности, связанной с основной, но не являющейся основной продукцией предприятия или фирмы. Например, реализация отходов – для производственного предприятия, доставка товара – для магазина.

Внереализационная выручка – выручка от деятельности, не связанной с основной деятельностью предприятия. Например, проценты по депозитам, полученные фирмой дивиденды, сдача свободных помещений в аренду и прочее.

Себестоимость - это стоимостная оценка используемых в процессе производства продукции (работ, услуг), природных ресурсов, сырья, материалов, топлива, энергии, основных фондов, трудовых ресурсов и других затрат на ее производство и реализацию.

Переменные расходы - затраты, величина которых зависит прежде всего от объемов производства товаров и услуг, сумма которых изменяется прямо пропорционально изменению объема производства (выпуска). Так, например, нельзя произвести дополнительную единицу товара без пропорционального увеличения расходов на материал, используемый в производстве. Это, как правило, материалы, энергия для производственных целей, сдельная оплата труда и прочее.

Переменные расходы изменяются не всегда строго прямо пропорционально изменению объема производства. Обычно рост объема производства несколько обгоняет рост переменных расходов, так как при большем объеме производства появляются возможности той или иной экономии отдельных видов переменных затрат. И, наоборот, сокращение объема производства не всегда приводит к такому же уменьшению переменных расходов, так как по отдельным их видам часто отсутствуют возможности для их экономии.

Аналогичные примеры возможны и с постоянными расходами: в случае, например, с коммунальными платежами, при существенных колебаниях объема производства существуют реальные возможности экономии на

затратах на освещение, водоснабжение и т.п. Строго горизонтальная линия постоянных издержек возможна лишь в случаях незначительного изменения объема производства, а сколько-нибудь серьезный его рост неминуемо приводит к потребности приобретения нового оборудования, аренды новых площадей, увеличения административного персонала и т.п.

Постоянные расходы - издержки, расходы предприятий на производство продукции, которые слабо зависят от объема производимой продукции, другими словами, управленческие расходы, выделяемые в отчетности отдельной строкой, например, амортизация основных производственных фондов, затраты на содержание и ремонт оборудования, налоги, относимые на себестоимость продукции и не зависящие от объема продукции, в частности земельный налог. Относимые к постоянным расходам, они не меняются в определенных пределах. Однако, если, например, в связи с увеличением объема производства вводятся новые мощности, то увеличатся и управленческие расходы, амортизация.

Заработная плата основного персонала – заработная плата рабочих, занятых непосредственно в производстве основной продукции. В данной структуре плана БДР принято, что основные рабочие имеют сдельную оплату труда (оплата зависит от количества произведенной продукции) и относятся к переменным.

Начисления на заработную плату - платежи юридических (а в отдельных случаях и физических) лиц, размер которых устанавливается в процентах от суммы заработной платы. Такими платежами являются: отчисления в пенсионный фонд; отчисления в фонд социального страхования; отчисления в фонд занятости населения; отчисления на медицинское страхование рабочих и служащих. Конкретные размеры отчислений устанавливаются нормативными актами.

Основные материалы – предметы труда (из чего изготавливаем), идущие на изготовление продукции и образующие основное ее содержание. Например, при изготовлении автомобиля - это металл, стекло, ткань.

К вспомогательным относятся материалы, потребляемые в процессе обслуживания производства или добавляемые к основным материалам (смазочные, обтирочные, упаковочные материалы, красители и т. д.).

Вспомогательные материалы, как и основные, или вещественные, входят в состав вырабатываемого продукта, но в отличие от основных не образуют материальной его основы, добавляются к основным материалам с целью вызвать в них необходимые качественные изменения или же не входят вещественно в изготавливаемый продукт, а потребляются средствами труда, либо расходуются для улучшений условий труда (например, ремонт и содержание здания и основных вспомогательных помещений).

Однако не всегда вспомогательные материалы выделяют в самостоятельную группу, что зависит от вида производства. Так, например, в некоторых отраслях машиностроения трудно, а в большинстве случаев невозможно разграничить основные и вспомогательные материалы.

Под **маржинальной прибылью** понимается разница между полученными доходами и прямыми расходами.

Маржинальная прибыль – это превышение выручки от реализации над всеми переменными затратами, связанными с данным объемом продаж.

Под маржинальной прибылью для торговых предприятий подразумевается разница между ценой реализации и закупочной ценой.

Маржинальная прибыль единицы продукта рассчитывается как разница между ценой и удельными прямыми затратами.

Смысл маржинальной прибыли состоит в следующем. Формирование прямых затрат осуществляется непосредственно по каждому виду продукции. Формирование же накладных расходов осуществляется в рамках всего предприятия. То есть, разница между ценой продукта и прямыми затратами на его производство может быть представлена как потенциальный "взнос" каждого вида продукта в общий конечный результат деятельности предприятия. Или маржинальная прибыль - это предельная прибыль,

которую может получить предприятие от производства и продажи каждого вида продукта.

При многономенклатурном выпуске анализ ассортимента по показателю маржинальной прибыли (так называемый маржинальный анализ) дает возможность определить наиболее выгодные с точки зрения потенциальной прибыльности виды продукции, а также выявить продукцию, которую предприятию не выгодно (или убыточно) производить. То есть маржинальный анализ позволяет ранжировать ассортиментный ряд в порядке возрастания "предельной (потенциальной) прибыльности" различных видов продукции и выработать соответствующие управленческие решения относительно изменения ассортимента выпуска.

Для общей характеристики ценовой политики организации рассчитывается ценовой коэффициент, называемый также нормой маржинальной прибыли.

Ценовой коэффициент определяется как отношение маржинальной прибыли к выручке от реализации и характеризует соотношение цен на произведенную продукцию и цен на потребляемые в процессе производства сырье и материалы.

Дополняющим к маржинальной прибыли является показатель маржинальной рентабельности, рассчитываемый как частное от деления маржинальной прибыли на прямые затраты, выраженное в процентах.

Показатель маржинальной рентабельности отражает, какой доход получает предприятие на вложенную гривну прямых затрат и является весьма показательным для сравнительного анализа различных видов продукции.

Общепроизводственные расходы предназначены для обобщения информации о расходах по обслуживанию основных и вспомогательных производств организации.

К общепроизводственным относятся следующие виды расходов:

- по содержанию и эксплуатации машин и оборудования;
- амортизационные отчисления и затраты на ремонт основных средств и иного имущества, используемых в производстве;
- расходы по страхованию указанного имущества;
- расходы на отопление, освещение и содержание помещений, используемых для основных и вспомогательных производств;
- арендная плата за помещения, машины, оборудование и другие основные средства, используемые в производстве;
- оплата труда работников, занятых обслуживанием производства (мастеров, начальников цехов, технологов, рабочих, осуществляющих техническое обслуживание и ремонт технологического оборудования, в том случае если такое обслуживание не осуществляется специальными структурными подразделениями, отнесенными к вспомогательному производству, и другие);
- другие аналогичные по назначению расходы.

Общехозяйственные расходы – это расходы, не связанные с производственным процессом, или затраты на общее обслуживание и организацию производства и управление производственным предприятием.

К ним относятся: административно-управленческие расходы; содержание общехозяйственного персонала; амортизационные отчисления и расходы на ремонт основных средств управленческого и общехозяйственного назначения; арендная плата за помещения общехозяйственного назначения; расходы по оплате информационных, аудиторских, консультационных и т.п. услуг; другие аналогичные по назначению управленческие расходы.

Коммерческие расходы – это расходы, связанные с отгрузкой и реализацией товаров.

Те предприятия, которые осуществляют производственную деятельность, имеют право отражать в составе коммерческих расходы на упаковку изделий; по доставке продукции на станцию отправления, погрузке в транспортные средства; комиссионные сборы, уплачиваемые

посредническим организациям; затраты на хранение продукции; на рекламу, на представительские и другие аналогичные по назначению расходы.

В свою очередь торговые организации могут относить к расходам на продажу средства, затраченные на перевозку товаров, на оплату труда, на аренду, содержание зданий, сооружений, помещений и инвентаря; расходы по хранению товаров; на рекламу; на представительские и прочие подобные расходы.

К управленческим относятся расходы, не связанные с производственной или коммерческой деятельностью предприятия: на содержание отдела кадров, юридического отдела; на освещение и отопление сооружений непроизводственного назначения, а также на командировки, услуги связи и прочие аналогичные этим расходы.

В бюджете управленческих расходов принято планировать услуги собственных подразделений завода (транспортные, ремонтные, строительные и иные) только при определении расхода материальных ресурсов, потребляемых общезаводскими службами. Как правило, зарплата вспомогательных и обслуживающих подразделений, амортизация их имущества, другие их затраты учитываются в бюджете производственных накладных расходов и в данном бюджете не отражены.

Смета управленческих расходов включает командировочные расходы, стоимость услуг связи, канцелярские расходы, стоимость услуг сторонних ремонтных, транспортных, строительных организаций, а также кредитных учреждений (банков), юридических и охранных фирм, лицензионных и регистрационных органов, кадровых агентств, агентств недвижимости, учебных центров и др.

В себестоимость продукции (работ, услуг) включаются следующие налоги:

- налог на пользователей автомобильных дорог;
- налог с владельцев транспортных средств;
- сумма страховых выплат;

- таможенная пошлина;
- государственная пошлина;
- земельный налог;
- плата за право пользования недрами;
- отчисления на воспроизводство минерально-сырьевой базы;
- плата за пользование водными объектами;
- плата за фактическое загрязнение (в пределах норматива) окружающей природной среды;
- плата за пользование объектами животного мира и водными биологическими ресурсами.

Ниже приводятся ставки основных налогов, действующих на территории РФ. Кроме того, необходимо учитывать, что исчисление налога производится с учетом целого ряда нюансов, т.е. в зависимости от различных факторов ставки налогов могут исчисляться по разным схемам.

Налог на добавленную стоимость (объект - реализация товаров, работ, услуг без учета НДС, ввоз товаров на территорию РФ);

Налог на доходы физических лиц (объект - доходы физических лиц, в том числе индивидуальных предпринимателей):

Суммы отчислений на страховые взносы

Налог на прибыль организаций

Налог на имущество организаций. Объект - движимое и недвижимое имущество (основные средства).

Налогооблагаемая прибыль представляет собой прибыль либо убыток за период, определенный в соответствии с правилами, установленными налоговым законодательством для расчета величины налога на прибыль. Для расчета налогооблагаемой прибыли применяется прямой способ, который означает измерение налоговой базы на основе объективно существующих и документально подтвержденных показателей.

Это прибыль, полученная предприятием с учетом всех затрат на производство и реализацию продукции.

Очищенная прибыль – прибыль с учетом трансфертов.

Чрезвычайные доходы и расходы - специфическая группа доходов и расходов, возникающих вследствие чрезвычайных обстоятельств хозяйственной деятельности (стихийное бедствие, пожар, авария, национализация имущества и другие чрезвычайные ситуации природного и техногенного характера).

Чрезвычайными доходами считаются поступления, возникающие как последствия чрезвычайных обстоятельств хозяйственной деятельности: страховое возмещение, стоимость материальных ценностей, остающихся от списания непригодных к восстановлению и дальнейшему использованию активов, и т.п. [ПБУ 9/99]. В составе чрезвычайных расходов отражаются расходы, возникающие как последствия чрезвычайных обстоятельств хозяйственной деятельности [ПБУ 10/99].

При формировании чрезвычайных доходов и расходов следует иметь в виду, что чрезвычайными являются обстоятельства хозяйственной деятельности, носящие единичный характер. Например, если организация находится в зоне периодического затопления в результате весеннего или осеннего паводка, то возникающие вследствие этого доходы и расходы относятся к операционным доходам и расходам по обычным видам деятельности.

Чистая прибыль – показатель, формирующийся как очищенная прибыль с учетом чрезвычайных доходов и расходов.

Расчет интегральных показателей данной формы БДР указан в столбце «Источник данных».

Бюджет доходов и расходов предоставляет возможность управлять эффективностью работы компании, определяемой такими показателями, как рентабельность и прибыль. Следует учитывать, что на практике обычно принято выделять несколько различных уровней рентабельности и прибыли. Так, это может быть и маржинальная, и валовая, и операционная, и чистая прибыль, а также прибыль до выплаты налогов. При этом каждый из

представленных показателей содержания бюджета доходов и расходов необходим для конкретных целей, становящихся ясными из формул расчета данных прибылей.

Из доходов поэтапно высчитываются статьи расходов, к тому же при этом могут быть применимы различные классификации видов затрат. Так, при расчетах маржинальной прибыли, представляющей собой выручку за минусом переменных расходов, применяется разделение затрат на постоянные и переменные. Когда нужно рассчитать валовую прибыль (общую или в разрезе продуктов), используют разделение затрат на накладные и прямые.

Важность управленческой учетной политики для БДР

При построении бюджета доходов и расходов (как и бюджета по балансу) очень важна управленческая учетная политика. Однако практика показывает, что не на всех предприятиях этому вопросу уделяется достаточно внимания. Без знания основ учетной политики довольно сложно верно интерпретировать информацию в отчетности об уровне эффективности бизнес-деятельности предприятия. Это может привести и к тому, что можно вовремя не заметить складывающуюся в организации критическую ситуацию.

Также незнание ключевых принципов управленческой учетной политики может стать причиной вынесения ошибочных управленческих решений.

Построение бюджета доходов и расходов

После составления операционных бюджетов дальнейшим этапом обычно становится расчет финансового бюджета. Одной из его главных результирующих форм можно считать бюджет доходов и расходов, назначением которого является определение и обобщение результатов планирования финансово-хозяйственной деятельности на будущий бюджетный период.

Особое значение для бюджетного процесса имеют:

- определение структуры бюджета доходов и расходов,
- принцип систематизирования статей,
- состав и уровень детализации.

Формат БДИР является произвольным: он служит ратифицированной в системе бюджетирования формой, демонстрирующей соотношение полученных от реализации доходов и необходимых для работы предприятия расходов во время планируемого периода. В структуре бюджета доходов и расходов предприятия должны быть отражены ключевые принципы бюджетного процесса:

- необходимость соответствия операционных бюджетов и расчетных показателей;
- выявление приоритетных и лимитирующих статей с целью их строгого контроля;
- определение целевых показателей и актуальных ориентиров.

Построение группировки статей БДИР происходит с использованием общего бюджетного классификатора, отражающего стратегические управленческие задачи и основанного на бизнес-процессах. Любая статья бюджета – как доходная, так и расходная – может быть детализирована до разного уровня (например, услуги, товарно-материальной ценности, проекта, договора и остальных элементов бюджета) с учетом особенностей бизнес-деятельности организации, а также экономической целесообразности.

При формировании доходной части бюджета учитывают:

- бюджет продаж основных продуктов и услуг;
- доход от другой деятельности;
- прогнозы внереализационных доходов, а также рассчитанной курсовой разницы, которая была получена путем прогнозирования вероятного изменения валютного курса на время получения прибыли за реализованную продукцию или услуги;
- прогноз полученных предприятием процентов за предоставленные им займы и кредиты.

Показатели для разработки расходной части бюджета:

- перечень переменных и условно-постоянных затрат на производственно-хозяйственную деятельность;
- бюджет коммерческих расходов;
- другие внереализационные расходы;
- проценты по займам и кредитам.

Для расчета прибыли от отгруженной продукции в процессе построения бюджета доходов и расходов его расходная часть должна быть дополнительно скорректирована по следующим статьям:

- прирост готовой продукции необходимо рассчитывать как разницу между стоимостью прихода продукции на склад в результате ее производства или приобретения и стоимостью расхода - отгрузки готовых товаров покупателям;
- прибавление используемых для внутреннего потребления полуфабрикатов;
- прирост незавершенного производства.

Бюджет доходов и расходов предприятия дает возможность реально оценивать эффективность осуществляемой им бизнес-деятельности, анализировать и определять резервы для формирования и роста прибыли, устанавливать лимиты для расходов. В процессе установления размеров планируемой прибыли как целевого показателя данные прогнозов корректируются, а также пересчитываются показатели бюджета, необходимые для обеспечения нужного результата.

Модель бюджета доходов и расходов

Один из важнейших элементов финансовой модели бюджетирования, так как с его помощью можно определить общую эффективность работы предприятия. Образец бюджета расходов и доходов должен содержать тщательно проверенные формулы, соединяющие статьи БДР с операционными бюджетами.

Фактически модель БДР можно определить как свод правил сбора итоговых статей расходов и доходов из операционных бюджетов. Это означает, что для ее формирования основной объем данных, необходимых для консолидации БДР, должен быть подготовлен еще на этапе создания функциональных и инвестиционных бюджетов.

Плановый бюджет доходов и расходов

Разрабатывается на базе плановых доходов и расходов с использованием аналитических данных, подготовленных при построении функциональных бюджетов. Консолидация плановой части бюджета доходов и расходов происходит на базе бюджета продаж, а также плановых внереализационных и остальных доходов.

Плановые расходы должны быть консолидированы с использованием функциональных бюджетов, в частности, бюджетов производственных, коммерческих и административных расходов и бюджета налогов, плановых внереализационных и других расходов. В процессе проведения консолидации расходной части бюджета доходов и расходов, так же, как и при операции с доходной частью, нужно тщательно проверить все данные.

Сводный бюджет доходов и расходов

Является скоординированным по всем подразделениям либо функциям планом работы организации. В нем в денежной форме отражены величины расходов и доходов, факты поступления и расходования финансов по операциям, динамика активов и обязательств на будущий бюджетный период и прогнозные количественные и финансовые показатели.

Состав сводного бюджета доходов и расходов:

операционные и финансовые бюджеты, в которых содержатся финансово-экономические показатели работы компании в целом и ее отдельных подразделений.

Операционные бюджеты отражают процесс моделирования планируемых доходов и расходов за какой-либо период.

В инвестиционном бюджете рассматриваются обновление и выбытие капитальных активов, в число которых включаются основные средства и инвестиции, а также долгосрочные вклады, составляющие базу инвестиционной политики предприятия.

Целью финансового бюджета является сводное представление планируемых результатов бизнес-деятельности организации.

Выходные результаты бюджетного процесса - плановые формы сводной отчетности:

- БДИР, являющийся отчетом о финансовых результатах, т.е. убытках и прибылях, включающий в себя запланированный доход от реализации продукции, услуг и работ, текущие расходы и прогнозируемый финансовый результат от бизнес-деятельности предприятия;

- прогнозный баланс выявляет возможные источники поступления денежных средств и направления их применения; дает возможность оценить запланированные изменения финансовой ситуации к концу бюджетного периода;

- БДСС отражает будущие поступления и выплату финансовых средств или их эквивалентов по инвестиционной и операционной деятельности; включает в себя и план по привлечению денежных ресурсов;

- инвестиционный бюджет отображает планируемые затраты на покупку долгосрочных активов и инвестиции в новые направления бизнеса;

- смета производственных затрат определяет затраты на производство продукции; позволяет рассчитывать ее себестоимость;

- налоговый бюджет отражает планируемую сумму налоговых выплат, рассчитанных и подлежащих уплате в бюджет на основе налогового законодательства;

- бюджет движения ТМЦ нужен для определения совокупности затрат и прироста запасов по материальным ресурсам, задействованным в производстве и инвестиционной деятельности;
- размер планируемой кредиторской и дебиторской задолженностей по утвержденным доходным и расходным статьям отражается в соответствующих формах.

К основной бюджетной документации должна быть приложена пояснительная записка, где нужно указать целевые показатели и ограничения, которые были использованы при формировании бюджета с описанием его основных параметров.

Особенности формирования прибыли при разных методах калькулирования себестоимости

В результате использования разных методов калькуляции себестоимости в определенных случаях в результате может быть получена разная сумма операционной прибыли, поскольку в методах полного поглощения затрат и в маржинальном методе затраты формируются по различным принципам.

Сравнение схем формирования прибыли этими методами **Absorption Costing** и **Direct costing** в общем виде представлено на рис. 2.9.

АС	DC
Выручка от реализации. S { -Прямые производственные затраты (сч.20): -основные материалы; -основная заработная плат -Общепроизводственные (косвенные) расходы (сч.25). = Валовая прибыль -Общехозяйственные расходы (коммерческие и административные) (сч.26) = Операционная прибыль	Выручка от реализации. - Прямые и косвенные ПЕРЕМЕННЫЕ затраты } = Маржинальный доход - Постоянные прямые = Валовая прибыль - Постоянные косвенные затраты = Операционная прибыль

Рис. 2.9. Сравнение моделей формирования прибыли методами

Absorption Costing и Direct costing

В том случае, если производство равно продажам, то вся произведенная продукция реализуется в том периоде, когда она была

произведена, и сумма операционной прибыли будет одинаковой при расчете обоими методами.

Если производство больше, чем продажи, то превышение количества произведенной продукции над количеством произведенной продукции ведет к увеличению запасов. При использовании АС часть постоянных производственных накладных расходов включается в себестоимость каждой единицы продукции, находящейся в складских запасах.

При использовании ДС все постоянные производственные накладные расходы относят в расходы периода. Поэтому в данном случае прибыль, рассчитанная по методу АС будет больше прибыли, рассчитанной методом ДС.

Когда **производство меньше, чем продажи,** то превышение количества реализованной продукции по сравнению с произведенной приводит к уменьшению запасов. В таком случае при использовании метода АС часть постоянных производственных накладных расходов, включенных ранее в себестоимость продукции, находящейся на складе, переходят в расходы как себестоимость реализованной продукции. При использовании ДС все постоянные производственные накладные расходы уже были отнесены на себестоимость в том периоде, когда имели место. Поэтому в таком случае прибыль, полученная при использовании метода АС будет меньше прибыли, рассчитанной методом ДС.

Непростые рыночные процессы, определяющие усложнение ориентации отдельного производителя, влияющие на колебания объемов производства и реализации продукции, а также увеличение доли постоянных затрат в их общем объеме существенно сказываются на поведении себестоимости изделий, а значит, и на прибыли.

По мере усиления этих тенденций увеличивается потребность производителей в информации о затратах на изготовление изделий и их продажу, не искаженных в результате распределения косвенных расходов и относительно неизменных на единицу выпускаемой продукции при любом

объеме производства. Такую информацию в виде данных о неполной производственной себестоимости (в части прямых, переменных или всех производственных затрат) и маржинальном доходе (сумме покрытия) - разнице между ценой продажи (выручкой от реализации) и неполной себестоимостью изделия или реализованной продукции в целом - дает подсистема управленческого учета директ-костинг.

В условиях постоянно развивающегося рынка администрация и менеджеры должны всегда иметь под рукой оперативную информацию о том, во что в действительности обходится предприятию производство продукции, оказание услуг, осуществление определенного вида деятельности вне зависимости от того, каков на сегодняшний день размер оклада у директора или главного бухгалтера, каковы затраты на содержание офисов или другие подобные управленческие расходы.

Поэтому в настоящее время в теории и практике управления себестоимостью и прибылью на Западе декларируется и применяется следующий принцип оценки точности калькуляции: самая точная калькуляция изделия не та, которая наиболее полно после многочисленных расчетов и распределений включает в себя все виды расходов предприятия, а та, в которую включены только затраты, непосредственно связанные с выпуском данной продукции, выполнением работ и оказанием услуг.

Важно, что, применяя директ-костинг (систему учета сумм покрытия или маржинального дохода), можно оперативно изучать взаимосвязи и зависимости между объемом производства, затратами (себестоимостью) и выручкой (прибылью, маржинальным доходом). Эту взаимосвязь можно изучать и графически и аналитически.

При изучении графическим способом строится график для точки критического объема производства, т.е. такого его объема, при котором выручка от продажи продукции равна ее полной себестоимости.

Для обеспечения аналитических расчетов необходимо вести отдельный учет переменных и постоянных расходов с подсчетом маржинального дохода по изделиям.

Система «директ-костинг» заостряет внимание руководства предприятия на изменении маржинального дохода (суммы покрытия) по предприятию в целом и по изделиям. Она позволяет лучше учитывать изделия с большой рентабельностью, чтобы переходить в основном на их выпуск, так как разница между продажной ценой и суммой переменных расходов не затушевывается в результате списания постоянных косвенных расходов на себестоимость конкретных изделий.

За счет сокращения статей себестоимости упрощается ее нормирование, учет, контроль и к тому же улучшается учет и контроль условно-постоянных, накладных расходов, поскольку их сумма за заданный конкретный период показывается в отчете о доходах отдельной строкой, что наглядно демонстрирует их влияние на величину прибыли предприятия.

Основное достоинство системы учета сумм покрытия в том, что на основании информации, получаемой в ней, можно принимать оперативные управленческие решения. В первую очередь это касается возможности проводить эффективную политику цен. Традиционные классические методы ценообразования, основанные на калькуляции полной фактической себестоимости, отходят на второй план.

В настоящее время на Западе более популярны подходы к ценообразованию, при котором, прежде всего, учитываются факторы, относящиеся к спросу, а не к предложению, т.е. оценка того, сколько покупатель может и хочет заплатить за предлагаемый ему товар. После того как установлена цена равновесия, предприятие должно проанализировать все свои затраты и постараться минимизировать их.

С учетом по системе директ-костинг также связана возможность проведения демпинговой политики, расчета и выбора различных комбинаций цены на товар и объемов его продажи.

Часты для предприятий, работающих в условиях рынка, ситуации, связанные с недогрузкой производственных мощностей. Возникают холостые затраты - часть постоянных затрат, приходящихся на долю неиспользованных производственных мощностей. В таких случаях к правильным решениям может привести только информация, получаемая в подсистеме директ-костинг системы управленческого учета.

Имея учетные данные об ограниченной себестоимости и суммах покрытия (маржинальном доходе) по изделиям, можно решать такие управленческие задачи, как оптимизация ассортимента выпускаемой продукции при наличии узких мест, целесообразность принятия дополнительного заказа по ценам ниже обычных, производить комплектующие самим или закупать на стороне, определение оптимального размера партии или серии деталей (продуктов), выбор и замена оборудования и др.

Как уже подчеркивалось, новая учетная методология предоставляет принципиальную возможность использовать элементы западной системы директ-костинг, суть которой заключается в раздельном учете прямых (переменных, производственных) и периодических (постоянных) затрат и калькуляции неполной (ограниченной) себестоимости.

Отдельным вопросом, требующим в перспективе самостоятельной постановки и решения, является вопрос о том, на каких предприятиях целесообразно организовывать управленческий учет с элементами системы директ-костинг.

Не проводя специальных исследований, можно сделать некоторые выводы о границах применения элементов директ-костинга в конкретных условиях переходного этапа российской экономики.

Можно выделить два преимущества директ-костинга: снижение трудоемкости, упрощение учета и посредством иного подхода к калькуляции — дополнительные аналитические возможности.

Первое преимущество реализуется в организации учета на малых предприятиях.

Вторая особенность, которая, по сути дела, при практической реализации директ-костинга как бы исключает первую, - это создание самостоятельной системы управленческого учета, необходимой в условиях рынка, на средних и крупных, со сложной внутренней структурой, крупносерийным и массовым типом производства предприятиях, т.е. создание внутренней системы управления себестоимостью, что само по себе достаточно дорого и под силу только мощным и с финансовой точки зрения устойчивым предприятиям.

Выбор варианта организации учета затрат и результатов должен уже сегодня входить в компетенцию администрации и определяться целями и задачами предприятия на данный момент.

В настоящее время решающее влияние на выбор варианта и обоснование учетной политики должны оказывать такие факторы, как внешние условия функционирования предприятия, форма собственности и организационно-правовая форма; размеры предприятия, объемы и виды деятельности; налоги и налоговые льготы; стратегические цели и задачи фирмы; степень компьютеризации финансово-хозяйственной работы; уровень компетентности и образованности кадров.

2.2.4. Бюджет по балансовому листу (Прогнозный баланс)

Бюджет по балансовому листу (Прогнозный баланс) необходим для осуществления планирования и контроля за движением активов и пассивов предприятия. По своей форме он может соответствовать аналогичной форме бухгалтерского баланса, однако имеются существенные различия в том, как анализируются представления пассивов и активов.

Прогнозный баланс формируется на тот же период, что и другие основные бюджеты – в большинстве случаев, на календарный год. Он имеет поквартальную либо помесечную разбивку внутри бюджетного периода, за который он сформирован.

ББЛ формируют на основе данных трех бюджетов: доходов и расходов, движения денежных средств и третьего, включенного в него, бюджета капитальных вложений (инвестиционного плана). Все эти бюджеты, разумеется, должны быть сформированы для одного и того же бюджетного периода.

Главные задачи бюджетирования по балансовому листу таковы:

- контроль за целостностью построенной финансовой модели компании;
- повышение эффективности пользования активов компании и их финансирования;
- обеспечение сбалансированности активов и источников финансирования;
- комплексный финансовый анализ компании.

ББЛ может, кроме того, использоваться для контроля финансовой устойчивости предприятия в будущем. На основе информации, содержащейся в нем, вычисляются финансовые коэффициенты текущей и общей ликвидности, оборачиваемости активов, рентабельности, структуры капитала и финансовой устойчивости. Эти показатели затем используются для выдачи прогноза.

Прогнозный баланс применяется и для установления целевых значений по конкретным статьям активов и пассивов. С его помощью можно определить, например, максимальный размер оборотных средств, дебиторской задолженности или целевого значения кредиторской задолженности.

Так, основное предназначение бюджета по балансовому листу – это определение основных параметров финансового состояния предприятия, которые в дальнейшем будут рассматриваться в качестве некоторой нормы. В течение бюджетного периода, а также по его завершении, с этой нормой будут сравниваться варианты прогнозных балансов, получаемые при поступлении фактических данных о финансовом состоянии предприятия.

Формирование ББЛ происходит в большинстве случаев на уровне организации (юридического лица).

В случае, когда организация включает обособленные подразделения со своим отдельным балансом, эти подразделения могут осуществлять собственное планирование активов и пассивов.

Для групп компаний, которые имеют полностью самостоятельные балансы, прогнозный баланс формируется и на уровне каждой организации, входящей в группу, и на уровне головной компании (так называемой холдинговой фирмы). Аналогично выполняется и весь цикл финансового планирования, включающий формирование БДР и БДДС. На уровне отдельной организации создаются в таких случаях консолидированные планы доходов и расходов, прогнозные балансы и планы поступлений и платежей.

Чтобы корректно создать ББЛ, необходимо:

1. Разработать план счетов бюджетирования. В качестве базы можно взять план счетов бухгалтерского учета, однако не возбраняется взять за основу иные, более детализированные формы управленческой аналитики по счетам. Использование плана счетов и двойной записи поможет сбалансировать активы и пассивы баланса, однако наличие плана счетов не обязательно. Существуют и иные методики построения Прогнозного баланса.
2. Проработать структуру статей бюджетного баланса.
3. Создать четкие алгоритмы формирования каждой статьи баланса.
4. Продумать форму отчета по бюджетному балансу.
5. Для холдинговых структур потребуется создать регламент, по которому предприятия в группе компаний будут предоставлять свои бюджеты и формировать консолидированный прогнозный баланс.
6. Сформулировать правила и задать периодичность предоставления фактической информации по бюджету.
7. Проработать механизмы контроля исполнения бюджета по балансовому листу.

Логичным шагом выглядит также внедрение автоматизированной системы. Такая система взяла бы на себя значительную часть трудоемкой работы, связанной с формированием бюджета по балансовому листу и других основных, операционных и вспомогательных бюджетов. Компьютеру можно поручить и другие операции, которые отнимают много времени и сил: например, получение фактических данных, выполнение расчетов по бюджетам и формирование отчетности.

Особое внимание следует обратить на контроль за исполнением бюджета по балансовому листу, а также на финансовый план компании вообще, поскольку этот план – всего лишь инструмент управления. Оперировать им можно лишь в том случае, если в компании существуют механизмы для контроля за исполнением планов. Имеет большое значение поэтому регулярное отслеживание фактического исполнения финансовых планов с заданной периодичностью – например, один раз в квартал или месяц. Обязательно нужно анализировать отклонение от плановых показателей. Результаты такого анализа дадут возможность своевременно принимать обоснованные управленческие решения.

Бюджет по балансовому листу по форме напоминает бухгалтерский баланс (рис. 2.2.10):

Бюджет по балансовому листу			
Наименование показателя	На начало периода	На конец периода	Изменение, руб
АКТИВЫ			
Раздел I. Внеоборотные активы	795 882 021,17	795 882 021,17	
Нематериальные активы			
Основные средства	795 882 021,17	795 882 021,17	
Незавершенное строительство			
Доходные вложения в материальные ценности			
Долгосрочные финансовые вложения			
Прочие внеоборотные активы			
Раздел II. Оборотные активы	51 039 406,45	51 039 406,45	
Запасы	8 486 193,17	8 486 193,17	
НДС по приобретенным ценностям			
Долгосрочная дебиторская задолженность			
Краткосрочная дебиторская задолженность	14 779 658,26	14 869 658,26	-90 000,00
Краткосрочные финансовые вложения			
Денежные средства	27 773 555,02	27 683 555,02	90 000,00
Прочие оборотные активы			
Недостачи и потери от порчи ценностей			
ИТОГО АКТИВ	846 921 427,62	846 921 427,62	
Пассивы			
Раздел III. Капитал и резервы	8 420 000,00	8 420 000,00	
Уставный капитал	8 420 000,00	8 420 000,00	

Рис. 2.2.10. Форма ББЛ

2.2.5 Инвестиционный бюджет

Данный бюджет - разновидность финансового бюджета, позволяющая сгруппировать расходы, связанные с приобретением или созданием материальных и нематериальных необоротных активов (оборудования, зданий, сооружений, программного обеспечения и т. п.).

Инвестиционный бюджет представляет собой затраты как для начала бизнеса в виде различных стартовых затрат, так и затрат под новые проекты в ходе деятельности предприятия.

Если таковых не предполагается, то данный бюджет не составляется.

Если это новое предприятие или фирма открывает новое направление бизнеса, то в инвестиционном бюджете рассчитывают и показывают средства, выделяемые для начала бизнеса в виде различных стартовых затрат.

Инвестиционный бюджет составляется:

- под разработанный бизнес-план;
- на создание нового или модернизацию действующего производства;
- на открытие новых торговых точек;

- лицензирование;
- на стартовую рекламу;
- сертификацию;
- оформление прочих разрешительных документов.

Этот бюджет разрабатывается до бюджета доходов и расходов или одновременно с ним.

Набор статей данного бюджета определяется индивидуально для каждого предприятия, а также для отдельного проекта внутри предприятия. Первоначально можно составить общую смету расходов на весь бюджетный период с максимальной детализацией всех основных видов инвестиционных затрат без их распределения во времени. Затем можно распределить их по структурным подразделениям или видам бизнеса. Для этого определяется, какие виды затрат будут финансироваться за счет предприятия централизованно, а какие - в рамках отдельного бизнеса структурного подразделения.

При составлении инвестиционного бюджета необходимо разделять денежную и неденежную (физическую) часть инвестиционных затрат.

Денежная часть -это затраты, финансируемые за счет внешних или внутренних источников денежных средств бизнеса и поэтому составляют часть бюджета движения денежных средств.

Неденежная часть - это затраты на машины, оборудование, строительство и т. д., которые вносятся в бизнес учредителями, партнерами, инвесторами, вышестоящими структурами в натуральном виде.

После этого определяются ориентировочные сроки оплаты отдельных видов расходов (т. е. когда необходимо оплатить оборудование, ремонтные работы, разработку сметной документации и строительные работы, в какое время нужно получить разрешение и т. д.). Эти позиции по срокам, как уже указывалось, найдут свое отражение в бюджете движения денежных средств.

2.3.5 Кредитный план

В первоначальном варианте кредитный план может составляться после разработки инвестиционного бюджета, когда становится понятным объем средств, который необходимо предприятию привлечь извне.

При этом определяется размер кредита, вероятная процентная ставка за кредит, условия возврата или погашения (с какого месяца, какими частями).

Окончательный вариант кредитного плана составляется после разработки бюджета движения денежных средств, когда станут ясны все потребности во внешнем финансировании не только для финансирования капитальных затрат, но и на пополнение оборотных средств.

Что касается формата кредитного плана, то здесь можно сказать, что он зависит от вида и разнообразия кредитных средств, которые привлекает предприятие.

Предприятия, которые в течение года и на более длительные сроки привлекают несколько видов безналичных кредитов с различными условиями, например, овердрафт, возобновляемую кредитную линию и кредит с четко установленным сроком возврата. Плюс к этому они берут наличные кредиты в валюте, например, у нескольких частных инвесторов под свои условия по каждому с установленным курсом, плюс товарные кредиты, проценты за которые могут возвращаться частично деньгами, частично продукцией или товаром, а основная сумма товаром. В этом случае составляется очень подробный кредитный план с учетом условий движения денежных и неденежных расчетов по каждому виду кредитов и каждому кредитору.

В дальнейшей работе предприятия такой кредитный план и затем контроль его выполнения являются важной основой для анализа эффективности привлечения различных видов кредитных ресурсов и их стоимости во времени для предприятия.

Параграф 2.3. Особенности бюджетирования в строительстве

2.3.1. Особенности строительной отрасли, влияющие на процесс составления бюджетов

Специфика управленческого учета и бюджетирования в строительных компаниях объясняется такими особенностями отрасли, как продолжительность и уникальность проектов, многочисленные стадии согласования проекта, необходимость составления смет и т. д.

Поэтому процесс формирования бюджета строительства должен быть связан с проектно-сметной деятельностью. Это отражается в первую очередь на составе статей бюджета и методике их планирования.

Особенности строительной отрасли, оказывающие влияние на финансовое управление и бюджетирование:

- высокая степень государственного регулирования отрасли (в том числе длительный процесс и высокие расходы на получение разрешений на строительство);
- продолжительность инвестиционного цикла;
- уникальность строительных проектов (несмотря на наличие «типовых проектов», каждый проект должен разрабатываться индивидуально, в том числе с учетом геофизических особенностей места строительства;
- составление проектно-сметной документации обязательно для каждого строительного проекта, а от грамотного составления сметы на этапе проектирования в конечном итоге зависит финансовый результат проекта.

Рыночное окружение диктует инвестиционно-строительным компаниям особый подход к методике бюджетирования.

В любом направлении бизнеса планирование является важнейшим фактором успешного управления предприятием, сохранения его позиций на рынке в условиях нестабильной внешней среды, поскольку позволяет определить порядок действий, ответственность за те или иные процессы, а главное – необходимые ресурсы (материальные и трудовые). На основании данных о сроках и объемах материальных и трудовых ресурсов,

необходимых для обеспечения деятельности предприятия, становится возможным расчет потребности в финансовых ресурсах (они являются основным условием формирования качественных трудовых и материальных ресурсов) и определение источников финансирования. Таким образом, максимально точный финансовый план может быть разработан только на основе планов деятельности предприятия. Именно такая логика формирования финансового плана заложена в такой современный инструмент финансового планирования как бюджетирование. Не зря бюджетирование даже называют производственно-финансовым планированием, подчеркивая тот факт, что финансовый план составляется на основе производственной программы, производственной мощности предприятия, наличия активов и т.д.

Особенностью планирования деятельности компаний строительной отрасли является отсутствие типовых условий. Спецификой строительства является проектная деятельность – выполнение работ по проектам, каждый из которых будет обладать рядом уникальных характеристик. Проект, сроки производства работ, условия контракта, рыночная ситуация в данный период - все эти переменные значения делают невозможным полагаться только на ретроспективный анализ доходов и затрат по аналогичным объектам, выполненным в прошлых периодах. В связи с этим совершенно необходимо просчитывать финансовые показатели по каждому объекту заново, исходя из текущих условий и как можно более достоверного анализа перспектив изменения данных условий в течение всего срока производства работ и сдачи объекта.

Так, можно с уверенностью сказать, что специфика бюджетирования в строительных компаниях объясняется целым рядом отраслевых особенностей, среди которых основными являются такие как продолжительность и уникальность проектов, многочисленные стадии согласования проекта, необходимость составления смет и т. д. Поэтому процесс формирования бюджета строительства (бюджета строительного

проекта) должен быть основан на проектно-сметной документации, а также должен иметь значительные методические особенности (связанные с использованием в соответствии с графиком строительства различных трудовых ресурсов, машин, механизмов и материалов и т.д.).

2.3.2. Подход к бюджетированию в строительной отрасли

Планирование производится не от предполагаемого объема продаж (как обычно происходит в торговле и производстве), а от намеченных объемов строительства (от затрат).

Бюджетная структура (состав бюджетных форм и их взаимосвязь) могут быть индивидуальны для каждой конкретной строительной организации. Однако может быть использован стандартный набор бюджетов, используемых для производственного предприятия. Отличие будет в том, что **вместо бюджета производства будет составлен бюджет строительства.**

То есть бюджетирование в строительной организации начинается в составлении бюджета строительства!

Особенности бюджетов строительной организации

1) Особенностью бюджетов ИСК является то, что планирование необходимо производить не только по статьям бюджета, но и в привязке к конкретному проекту. Каждый проект реализуется в соответствии с графиками строительства и сметами – бюджеты строятся на их основе.

2) Бюджеты затрат на строительство аналогичны строительной смете проекта. Степень детализации статей бюджетов зависит от индивидуальных потребностей менеджеров для принятия решений.

3) В системе управленческого учета и бюджетирования необходимо вести учет не только в разрезе статей доходов, расходов, ЦФО, но и в разрезе проектов;

4) Необходимо учитывать участие в проектах субподрядных организаций и работы, производимые собственными силами;

5) Необходимо учитывать ограниченность материальных и трудовых ресурсов, планировать своевременную поставку сырья и материалов.

При планировании строительной деятельности предприятия должны использовать такие инструменты планирования, как составление сетевого графика работ и календарное планирование ресурсов. Сетевой график отражает операции, которые необходимо выполнить, их логическую последовательность и взаимозависимость, а также, в большинстве случаев, время начала и окончания цепочки операций.

Календарное планирование ресурсов используется для увязки сроков сетевого графика с ограниченным наличием ресурсов у предприятия.

Применение календарного планирования позволяет:

- подсчитать сроки выполнения объектов строительства с учетом наличия ресурсов;
- выявить приоритеты использования имеющихся ресурсов;
- определить соответствие имеющихся человеческих и трудовых ресурсов выполнению объемов работ;
- оценить риски опоздания выполнения строительных работ при возникновении простоя в поставке ресурсов;
- определить неэффективное использование ресурсов.

Исходя из этого, можно сделать вывод о том, что практические рекомендации могут быть сформированы лишь как укрупненная последовательность этапов по формированию бюджета проекта, поскольку конкретный состав операционных бюджетов и бюджетных статей может быть определен только на конкретном предприятии. Однако такие практические рекомендации должны быть ориентированы на использование в ходе составления бюджета проекта проектно-сметной документации и с учетом календарного графика производства работ и сроков поставки различных материалов.

Таким образом, модель бюджетирования каждой компании уникальна и специфична. При этом общими критериями успешного функционирования

построенной модели, на наш взгляд, являются коммуникативные и информационные требования, соблюдение которых обеспечит отсутствие дублирующих друг друга действий структурных подразделений, стандартизацию сбора и обработки данных для составления бюджетов.

На основании представленных положений представим практические рекомендации по формированию бюджета строительства (бюджета строительного проекта) – определим основные этапы формирования для строительной организации с учетом значительной специфики вида деятельности (рис.2.2.11):



Рис. 2.2.11- Порядок формирования бюджета строительства

Рассмотрим этапы по порядку:

1. Сбор исходных данных. На данном этапе происходит мониторинг и предварительный отбор тендеров по установленным в компании оценочным критериям (соответствие направлению деятельности компании, географическое положение, пороговая сумма начальной максимальной цены (НМЦ) контракта и т.д.). Эти работы проводятся, как правило, тендерным

отделом. В случае прохождения оценочных критериев, по отобранным проектам тендерному отделу компании необходимо получить и сформировать пакет документов, в который входят: техническое задание с условиями и сроками производства работ, проектно-сметная документация, утверждённый протокол начальной максимальной цены контракта.

Пакет передаётся в производственно-технический отдел на предварительное выявление несоответствий проекта и технического задания в объёмах и технологии производства работ, а также в планово-экономический отдел на предварительный расчет себестоимости.

2. Предварительный анализ рентабельности проекта необходим для того, чтобы не принимать участие в тендерах по заведомо нерентабельным или низкорентабельным проектам. При этом предполагается, что должен быть установлен некий «порог рентабельности», то есть такое расчетное плановое значение рентабельности, ниже которого проект будет рассматриваться как невыгодный. Опыт показывает, что низкое плановое значение рентабельности, полученное на данном этапе, как правило, означает, что при наступлении тех или иных рисков проекта, он может стать нерентабельным.

Для предварительного анализа рентабельности необходимо произвести оценку стоимости затрат по объекту. Для выполнения этой задачи сметная документация раскладывается по основным видам работ, применяемым материалам и оборудованию. Этот процесс достаточно трудоемок, поскольку требует участия нескольких отделов:

- объём основных материальных ресурсов проекта направляется в отдел снабжения с задачей на расчёт стоимости закупки. Снабжение направляет запросы поставщикам и изготовителям, формирует стоимость закупки основных позиций;
- производственно-технический отдел организации рассчитывает общие трудозатраты и количество смен машин и механизмов для выполнения работ, исходя из общего срока производства работ;

- учитывается стоимость аренды привлечённой и эксплуатации собственной техники.

С учётом стоимости закупки основных материалов и оборудования возможно выстроить предварительный бюджет ожидаемых затрат по статьям на данный объект. По итогам анализа возможно принять решение о дальнейшем участии в конкурсе (при преодолении «порога рентабельности»).

Несмотря на трудоемкость данного подхода, он имеет неоспоримые преимущества – во-первых, позволяет избежать участия в нерентабельных проектах (что подрывает стабильность организации и снижает ее финансовую устойчивость), а во-вторых, позволяет сделать наработки, которые могут быть использованы, если на выполнение работ по данному объекту организацией будет заключен договор.

3. Анализ затрат проекта. К данному этапу переходят при подготовке к заключению контракта или сразу после его заключения. Несмотря на то, что на этапе предварительной оценки рентабельности частично данные работы были выполнены, требуется большая детализация и точность. Так, составляется (уточняется) ведомость объемов работ и полная ведомость материалов и оборудования для реализации контракта. Принимается решение о передаче части работ и поставок субподрядным организациям. Ведомость материалов и оборудования составляется как лимитно-заборная карта (сопоставление сметных наименований ресурсов с проектными спецификациям, определения номенклатуры поставляемых материальных ресурсов и их закупочной стоимости, сравнение общих итогов сметной и закупочной стоимостей).

Далее, исходя из общего срока производства работ, а также из особенностей технологии проведения каждого этапа работ, силами инженерных подразделений компании составляется детальный график производства работ на объекте. Только при составленном графике производства работ начинается формирование графика потребности

материалов на объекте. При этом, в случае если отдельные материалы и оборудование невозможно поставить или изготовить в срок, предусмотренный графиком производства работ, производится перестановка этапов, корректирование графика производства работ с учетом сроков поставки отдельных, "долгих" позиций.

Накладные расходы рассчитываются по готовности предыдущих двух графиков, исходя из количества персонала на объекте (обеспечение бытовыми и санитарными условиями, спецодеждой, топливом, электроэнергией), сроков и способов доставки материалов на объект, условий охраны объекта, условий производства работ.

При этом сначала производится расчет потребности в ресурсах в натуральном выражении, и уже на основе натуральных показателей производится расчет стоимостных показателей.

4. Планирование: формирование бюджета проекта. Компоненты, полученные на предыдущем этапе, не могут быть использованы для текущего контроля строительных работ и своевременности их обеспечения. Сравнить прогнозные суммы по статьям затрат с фактическими возможно только при завершении строительных работ по объекту и подведение итогов. Поскольку для достижения гарантированного результата не приемлем статичный подход ожидания итогов, возникает необходимость влиять на общий ход производства работ, планировать поступление и расход денежных средств как по отдельным объектам, так и в целом по компании, то необходимо формировать операционные бюджеты, разнести по полученным графикам затраты и реализацию (сдачу этапов работ) во времени, консолидировать в единые формы финансового планирования и контроля (финансовые бюджеты):

1) бюджеты заработной платы и эксплуатации техники формируются исходя из ежедневной потребности рабочей силы и техники на объекте, по ставкам в случае с повременной оплатой труда, и по стоимости объёмов выполненных работ при сдельной стоимости оплаты труда;

- 2) бюджет накладных расходов формируется как производная от обеспечения объекта трудовыми, техническими и материальными ресурсами;
- 3) бюджет закупок формируется как график поставок на объект.
- 4) бюджет субподряда формируется как распределенная по графику стоимость выполнения субподрядных.
- 5) бюджет реализации – ожидаемое закрытие заказчиком выполненных работ (поэтапное, по актам выполненных работ).

На основании основных операционных бюджетов становится возможным формирование финансовых бюджетов проекта.

Бюджет доходов и расходов складывается в доходной части из ожидаемых сумм реализации (закрытие этапов работ по актам выполненных работ) и структурированной расходной части (расходы на зарплату, стоимость закупок и субподрядных работ, накладных расходов и др.).

На основании бюджета доходов и расходов с учетом данных графика платежей, скорректированного по датам с учётом договорных обязательств (сроки выплаты заработной платы, отсрочки входящих и исходящих платежей, предоплаты, авансы и т.д.), возможно формирование бюджета движения денежных средств по проекту.

Полученные бюджет движения денежных средств и бюджет доходов и расходов могут быть встроены в общий бюджет строительной организации.

Предложенные практические рекомендации рекомендуются к использованию при планировании бюджета строительной организации, поскольку учитывают серьезную их специфику. Так, преимуществом предложенного подхода к планированию бюджета строительного проекта является ориентация на проектно-сметную документацию, учет возможности выполнения работ своими силами и силами субподрядных организаций, ориентация как на график производства работ, так и на график поставки материалов, учет основных групп затрат строительной организации.

Отдельно следует отметить значимость такого этапа в процессе формирования бюджета проекта как предварительная оценка

рентабельности. Практический опыт показывает, что данный этап просто необходим для того, чтобы своевременно принимать рациональное решение об отказе (еще на этапе тендера) от заведомо нерентабельных объектов.

Безусловно, каждая строительная организация должна наладить систему планирования таким образом, как это требуется ей для успешной работы, однако использования представленных в данной статье практических рекомендаций позволит сориентироваться в основных данных, на основании которых строится бюджет проекта и последовательности передачи информации для разработки операционных и финансовых бюджетов строительства.

Структура и форма бюджетов строительного предприятия значительно зависит от того, какую роль выполняет данное предприятие в ходе реализации инвестиционно-строительного проекта, то есть является ли предприятие проектировщиком, генподрядчиком, субподрядчиком и т.д.

Инвестиционно-строительные проекты отличаются сложностью, что отражается и на количестве участников и отношениях между ними (справочно участники инвестиционно-строительного проекта и схема их взаимодействия представлены на рис. 2.2.12



Рисунок 2.2.12. Участники инвестиционно-строительного проекта и схема их взаимодействия

Раздел 3 Организация системы управления бюджетом на предприятии

3.1. Управление организацией на основе бюджетов.

3.1.1 Функции бюджетирования в системе управления организацией

Бюджетирование выполняет функции не только в области управления финансами, но и в системе управления предприятием в целом:

1) аналитическую:

- переосмысление бизнес-идеи;
- коррекция стратегии;
- постановка дополнительных целей;
- анализ операционных альтернатив;

2) финансового планирования:

- вынуждает планировать и тем самым обдумывать будущее. В условиях рыночной экономики именно бюджетирование становится основой планирования. Вся система внутрифирменного планирования должна строиться на основе бюджетирования. Это возможно, так как именно бюджет указывает пути использования ресурсов с учетом имеющихся в данный момент и ожидаемых в ближайшем будущем рыночных возможностей и оптимальной эффективности.;

3) финансового учета:

- вынуждает учитывать и обдумывать совершенные действия в прошлом и тем самым помогает принимать правильные решения в будущем;

4) финансового контроля:

- позволяет сравнивать поставленные задачи и полученные результаты;
- выявляет слабые и сильные стороны.

Так, финансовый контроль и оценка результативности деятельности организации основываются на сопоставлении фактических и бюджетных показателей (контроль с обратной связью), а также бюджетных показателей с целями организации (контроль с прямой связью). Бюджет позволяет проконтролировать и учесть воздействие множества факторов, влияющих на конечный результат.;

5) мотивационную:

- осмысленное принятие плана;
- ясность постановки целей;
- наказание за срыв;
- поощрение за выполнение и перевыполнение.

На основе бюджетов задаются критерии оценки работы менеджеров. Также можно отметить, что степень выполнения бюджета, входящего в сферу ответственности руководителя, часто становится основой для оценки деятельности самого руководителя.

Если цель деятельности предприятия точно установлена и измерима количественно, то в большинстве случаев к ее достижению прилагается

заведомо больше усилий, чем при выполнении работы, не имеющей цели. Поэтому бюджеты, несущие в себе конкретные цели и ориентиры деятельности организации, а также отдельных частей, играют серьезную мотивационную роль, побуждая сотрудников и руководителей к достижению поставленных целей. Однако может быть достигнут обратный эффект, если бюджетирование воспринимается руководителями в качестве инструмента принуждения, преследующего тех, кто не в состоянии выполнить плановые задания;

6) координационную:

- координация функциональных блоков оперативного планирования.

Система бюджетирования способствует поддержанию и усилению координации между подразделениями, что очень важно особенно для больших, разветвленных структурно или географически компании, в которых руководители подразделений обладают значительной самостоятельностью в принятии решений. Однако, независимо от особенностей деятельности организации особенно важна координация между производственными и сбытовыми подразделениями, поскольку диссонанс между ними может привести к отрицательным финансовым последствиям. Только согласованная деятельность всех центров финансовой ответственности позволяет организации достичь своей главной цели – увеличения благосостояния всех участников деятельности. Таким образом, путем координации система бюджетирования признана обеспечить сонаправленность целей отдельных сегментов организации и организации как целого;

7) коммуникационную:

- согласование планов подразделений компании;
- нахождение компромиссов;
- закрепление ответственности исполнителей.

Бюджеты способствуют формированию коммуникационной среды организации. Планы и отчеты о результатах их выполнения необходимы для распространения среди сотрудников сведений о производственно-

финансовых аспектах деятельности организации. Коммуникационная роль бюджетирования будет особенно эффективна, если построить эту систему в виде комбинации восходящих и нисходящих потоков информации.

Процесс разработки и согласования бюджетов способствует как детальному изучению руководителями особенностей деятельности собственного подразделения, так и осознанию ими связей своих показателей с показателями работы других центров ответственности.

3.1.2. Бюджетный цикл

Бюджетный процесс в организации имеет циклический характер с периодом, равным временному интервалу, на котором осуществляется бюджетирование и для которого разрабатывается бюджет. Этот интервал называется бюджетным периодом. В большинстве случаев он составляет один год.

Бюджетирование, однако, касается не только периода, к которому относится план. Очевидно, что разработка плана должна начаться еще до начала бюджетного периода, а процедуры контроля - завершиться после него. Все эти составляющие формируют бюджетный цикл, который включает в себя следующие этапы:

- постановка целей на бюджетный период;
- сбор информации для разработки проекта бюджета;
- анализ и обобщение собранной информации, формирование проекта бюджета;
- оценка проекта бюджета и корректировка его при необходимости;
- утверждение бюджета;
- исполнение бюджета и текущая корректировка показателей;
- текущий и итоговый анализ отклонений;
- представление отчета о выполнении бюджета и анализ достижения целей организации за отчетный период;
- выработка рекомендаций для корректировки бюджета текущего периода и разработки будущих бюджетов.

Все эти этапы объединяются в три основные фазы, четко разграниченные по времени. До начала бюджетного периода этапы подготовки бюджета объединены в фазу планирования. С началом бюджетного периода начинается фаза реализации, которая включает помимо исполнения бюджета все текущие аналитические процедуры. Подготовка итоговых отчетов и анализ ex-post формируют завершающую фазу бюджетного цикла. Таким образом, бюджетный цикл, соответствующий одному бюджетному периоду, длится гораздо дольше, чем сам бюджетный период, поскольку начинается задолго до его начала и заканчивается после его завершения, когда уже длится фаза реализации следующего цикла. На практике получается, что через очень небольшой промежуток времени после завершения отчета об исполнении бюджета нужно начинать готовить следующий бюджет.

В табл. 3.1 представлена деятельность как бюджетного комитета, так и лиц, ответственных за составление бюджетов, по этапам бюджетного цикла и срокам прохождения этих этапов в крупной организации. Предполагается, что бюджетный период длится один год - с 1 января по 31 декабря 01-го года (номер года условный и нужен для того, чтобы наглядно показать длительность бюджетного цикла по сравнению с бюджетным периодом).

Таблица 3.1.

Фазы бюджетного цикла

(с ориентировочными сроками и исполнителями)

Фаза	Этапы	Кто выполняет	Сроки	Деятельность бюджетного комитета
Фаза планирования	1. Постановка целей на бюджетный период	Высшее руководство организации	Июль 00 года	Вырабатывает регламент своей работы на следующий бюджетный цикл
	2. Сбор информации	Маркетинговые,	Август-	Утверждает форматы

	для разработки проекта бюджета	технологические и экономические службы организации	сентябрь 00 года	бюджетной документации, формы ее представления и критерии оценки выполнения бюджетов
	3. Анализ и обобщение собранной информации, формирование проекта бюджета	Менеджеры, ответственные за функциональные бюджеты (руководители центров ответственности)	Октябрь 00 года	Обеспечивает координацию бюджетных центров
	4. Оценка проекта бюджета и корректировка его при необходимости	Бюджетный комитет	Ноябрь 00 года	Рассматривает проект бюджета
	5. Утверждение бюджета	Руководитель организации (председатель бюджетного комитета)	Декабрь 00 года	Доводит информацию до лиц, ответственных за выполнение бюджета
Фаза выполнения	6. Исполнение бюджета (а) и текущая корректировка показателей (б)	Руководители центров ответственности (а) и бюджетный комитет (б)	Январь-декабрь 01 года	Рассматривает текущие отчеты об исполнении бюджета. Утверждает необходимые корректировки
	7. Текущий (а) и итоговый (б) анализ отклонений	Руководители центров ответственности (а) и бюджетный комитет	Январь-декабрь 01 года, январь-	Выявляет ответственных за существенные отклонения и

		(б)	февраль 02 года	вырабатывает меры по исправлению ситуации
Фаза завершения	8. Представление отчета о выполнении бюджета и анализ достижения целей организации за отчетный период	Высшее руководство организации и бюджетный комитет	Март- апрель 02 года	Готовит отчет о выполнении бюджета для высшего руководства
	9. Выработка рекомендаций для корректировки бюджета текущего периода и разработки будущих бюджетов	Бюджетный комитет	Май-июнь 02 года	Утверждает корректировки к текущему (02 года) бюджету. Утверждает Положение о бюджетах на следующий бюджетный период

3.1.3. Элементы системы бюджетирования

В качестве элементов системы бюджетирования выделяют:

1) *аналитический блок*, который включает:

- методологию составления, контроля и анализа сводного бюджета;
- методики по отдельным подбюджетам;

2) *учетный блок*, который включает:

- бухгалтерский учет (методология системы бюджетного планирования должна быть сопоставимой с существующими в компании принципами бухгалтерского учета и формами отчетности);

- оперативный учет;
- сбор информации о состоянии рынка;

3) *организационный блок*, который включает:

- функции подразделений;
- регламент взаимодействия;
- систему взаимодействия;
- 4) *программно-технический блок*, который включает:
 - технические средства;
 - программное обеспечение.

Организация управления бюджетами

Несмотря на то, что в процессе бюджетного планирования принимают участие все структурные единицы организации, необходимо *наличие специальной службы*, выполняющей данные функции профессионально и на постоянной основе

На малых предприятиях сводный бюджет, как правило, разрабатывается и ведется бухгалтерией и утверждается генеральным директором. Для такого предприятия наличие отдельной службы не является обязательным в силу относительной простоты финансового плана.

На средних и крупных предприятиях необходимо наличие планово-экономических отделов, осуществляющий планирование, оперативный учет, текущий контроль и формирующий сводную отчетность.

На средних и крупных предприятиях решение об утверждении сводного бюджета могут принимать: правление организации, президент организации, совет директоров организации, общее собрание акционеров

Для управления бюджетированием целесообразно создание на предприятии **Бюджетного комитета** и назначение **руководителя комитета** (директора по бюджету, бюджетного координатора).

Бюджетный комитет - это постоянно действующая группа менеджеров, которая занимается тщательной проверкой стратегических и финансовых планов, дает рекомендации, разрешает разногласия и оперативно вносит коррективы в деятельность компании. Речь не идет о “раздувании штатов”,

это совещательный орган – группа наиболее компетентных специалистов и управленцев по основным направлениям деятельности предприятия, наделенных дополнительными полномочиями.

Бюджетный комитет координирует работу различных служб предприятия по разработке операционных бюджетов. Непосредственную подготовку бюджетов и предоставление исходных данных для бюджетов должны осуществлять отделы и службы предприятия.

Функции бюджетного комитета:

- разработка внутренних стандартов бюджетирования;
- анализ бюджетных оценок, предложенных руководителями подразделений и их утверждение;
- анализ предложенных бюджетов, подготовка рекомендаций;
- обеспечение процесса разработки бюджета на предприятии;
- контроль выполнения бюджета.

Некоторым аналогом такого совещательного органа управления может быть широко ранее распространенное на предприятиях **“постоянно действующее производственное совещание” (ПДПС).**

Перечень менеджеров и сотрудников-экспертов, входящих в бюджетный комитет, предприятие устанавливает самостоятельно. Это должны быть люди, играющие ключевую роль при планировании деятельности предприятия, которые в силу должностных обязанностей обязаны заниматься согласованием, корректировкой и контролем выполнения планов.

Руководит работой бюджетного комитета, как правило, финансовый директор предприятия. Необходимо также назначение должностного лица предприятия, которое отвечало бы за текущую работу по управлению бюджетированием – бюджетного координатора или директора по бюджету (в западных компаниях традиционно такого менеджера называют офицер по бюджету).

Бюджетный координатор (директор по бюджету) отвечает за:

- подготовительный процесс;

- стандартизацию плановых и отчетных форм;
- сбор и сопоставление данных;
- проверку информации;
- предоставление отчетов.

Бюджетный координатор выступает в качестве штатного эксперта и координирует действия отделов.

Ничего не будет получаться также без регламентации процесса бюджетирования: определения информации для составления бюджета, сроков представления этой информации и ответственных за это лиц, регламентации на уровне должностных инструкций места каждого исполнителя в системе составления основного бюджета. Создание регламента документооборота и порядка обмена информацией – один из важнейших этапов внедрения бюджетирования.

Итогом усилий по организации бюджетирования является разработка **графика документооборота**. Необходимо увязать все процедуры и регламенты бюджетирования, усилия отдельных структурных подразделений на различных уровнях управления по составлению бюджетов в единую систему (единый управленческий контур) управления.

Набор инструкций, отражающих политику, организационную структуру предприятия, разделение прав, обязанностей и ответственности исполнителей по вопросам бюджетного планирования и управления обычно называется **Руководство по бюджету (Бюджетный регламент)**. Эти инструкции выполняют функцию стандарта предприятия - свода правил и рекомендаций для составления бюджетных программ.

Нет нормативных документов, которые регламентируют внутренние стандарты на предприятии. Каждое предприятие положения стандарта определяет самостоятельно.

В применении к бюджетированию, в **Бюджетном регламенте** должны быть определены:

- центры финансовой ответственности;

- нормативы расходов сырья и материалов для выпуска продукции;
- нормативы расходов на заработную плату;
- система оплаты труда, существующая на предприятии;
- норматив накладных расходов;
- база распределения накладных расходов;
- перечень объектов информации для составления бюджета, сроки представления этой информации и ответственных за это лиц;
- бюджетный комитет и руководитель комитета;
- место каждого исполнителя в системе составления основного бюджета;
- период для сопоставления бюджета и фактических данных, ответственный за эту работу, сроки представления этой информации и кому она адресуется;
- документооборот и порядок обмена информацией;
- создание информационной базы (данные берутся из управленческого учета).

Проблема информационной базы бюджетирования пересекается с организационными вопросами. Для составления бюджета необходимо большое количество первичной информации, которая существует в разрозненном виде в различных подразделениях.

Функции сбора экономической информации рассредоточены по разным службам: планово-экономическая служба, бухгалтерия, финансовый отдел (или выполняющим их функции, вне зависимости от названия). В их функции не входит разработка нормативов распределения накладных затрат, являющихся частью информационной базы.

Необходима ревизия существующих на любом предприятии внутренних плановых и отчетных форм, их унификация, оптимизация количества таких форм, их содержания и правил документооборота. Для упрощения и ускорения составления и контроля основного бюджета предприятия необходимо стандартизовать формы представления плановых и отчётных

данных, что позволит лучше координировать работу прежде всего плановой службы, финансового отдела, бухгалтерии, отделов продаж, снабжения и производственных подразделений.

Особая роль при разработке бюджетов предприятия отводится **планово-экономической службе (отделу)**. Основная ее роль - консолидирующая. В этот отдел (службу) поступает вся информация при составлении операционных бюджетов. Такое подразделение должно стать структурой, которая будет нести ответственность за подготовку документов, необходимых для формирования основного бюджета, а также за повседневный контроль операционных бюджетов. Эта служба должна подготавливать информацию быстро, качественно по содержанию и в том объеме, который необходим руководству предприятия для принятия эффективных управленческих решений.

При внедрении бюджетирования возрастает роль **финансовой службы** (отдела, группы) как основного подразделения, отвечающего за анализ и контроль графиков поступления и расходования денежных средств в составе операционных бюджетов, составление и контроль основного финансового бюджета – бюджета движения денежных средств, разработку плана финансирования и представление его для утверждения руководству.

Возможно, крупным предприятиям следовало бы применить структуру организации планово-финансовых служб, принятую на многих западных предприятиях. Во главе находится финансовый директор. Ему подчинены две службы: т.н. “казначейская” (объединённые финансовые и бухгалтерские функции) и служба контроля затрат. Сейчас, как правило, эти функции разделены между планово-экономической службой, финансовым отделом (где они существуют) и бухгалтерией.

Предлагаемая организационная структура “финансово-экономического блока” позволяет сосредоточить всю полноту прав и ответственности за финансовое благополучие предприятия в одних руках - финансового

директора. Кроме этого, она обеспечивает координацию деятельности всех подразделений при составлении основного бюджета предприятия.

3.1.4 Бюджетный регламент предприятия

Бюджетный регламент (регламенты) — это совокупность внутрифирменных документов и приказов, описывающих бюджетирование на предприятии (рис. 3.1.1):



Во многих российских компаниях его заменяет приказ, где зафиксированы сроки составления, утверждения и анализа бюджетных документов, и сборник шаблонов таких документов.

Остальные правила (перечень ответственных лиц, порядок анализа бюджетов и т. д.), определяющие бюджетный процесс, оговариваются устно. Однако при таком подходе достаточно сложно вводить в курс дела новых сотрудников, контролировать соблюдение установленных правил (у руководства отсутствуют основания для формальных взысканий с

неисполнительных сотрудников) и т. п. Поэтому большинство специалистов в области бюджетирования рекомендуют разрабатывать регламент бюджетного процесса.

Принципы составления бюджетного регламента:

1. Обозначение уровней детализации и выстраивание регламентов в привязке к ним. Не следует впадать в крайности и описывать абсолютно все действия исполнителей. Обычно самый оправданный вариант - остановиться на уровне бизнес-процессов.

2. Наличие четких схем важных бизнес-процессов. Схема должна: фиксировать ответственных, задавать принципы работы для конкретного направления работы, давать ориентиры исполнителям, содержать ссылки на вспомогательные документы.

3. Структурированность.

4. Требования к форме изложения материала. Регламент - не художественное произведение. Потому от сложных конструкций и литературных приемов надо отказаться. Также недопустимы слова и термины, имеющие двойное толкование. Особо важные термины должны быть определены (в вынесены в отдельный раздел «Термины и определения»).

Элементы бюджетного регламента включают:

Общие правила бюджетной деятельности. 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 порядок анализа и корректировки бюджетов.

Описание центров ответственности

В описании должны содержаться принципы разделения центров ответственности на ЦФО, ЦФУ и МВЗ, 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. Из-за сложностей, возникающих при сборе и представлении отчетности, в том числе управленческой, у большинства российских компаний бюджетный период равен одному кварталу, но и практики, и консультанты оптимальным сроком считают помесечный бюджет. Предприятия, имеющие развитую систему управления, составляют бюджеты помесечно (или на каждые четыре недели). Среднесрочный бюджет формируется на год, реже — на три и пять лет.

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 делается не только для того, чтобы повысить точность прогноза, но и для того, чтобы определить, 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 и, следовательно, в будущем от продавцов можно требовать более высокой отдачи.

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 на бюджетном комитете 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.

Порядок мотивации персонала в зависимости от бюджетных показателей

Данная часть регламента существует не во всех компаниях, однако многие специалисты считают ее едва ли не основной, поскольку она увязывает исполнение бюджета с вознаграждением конкретных сотрудников компании.

Рассмотрим более подробно положение о бюджетировании и положение о бюджетном комитете:

1) Положение о бюджетировании

Положение о бюджетировании это основной документ, регламентирующий процесс бюджетного управления компанией. Данный документ в обязательном порядке должен быть в любой компании, использующей технологию бюджетного управления.

Объем данного Положения зависит и от размеров компании и от сложности архитектуры бюджетной системы, которую выберет компания. Дело здесь, конечно же, не в количестве страниц, а в том, чтобы данный регламент действительно работал. Есть примеры, когда Положение о бюджетировании умещалось на нескольких страницах (без учета форматов бюджетов) и бюджетирование действительно в компании работало, но есть и примеры, когда в компании был очень детальный и объемный регламент, но при этом он не работал.

Тем не менее, рекомендуется все-таки делать как можно более проработанный и детальный регламент. Особенно это важно для тех

компаний, которые делают только первые шаги в бюджетировании. Разработка Положения о бюджетировании может занимать несколько месяцев и, как правило, через год (в течение которого данный регламент проходит «обкатку», апробацию, ведется поиск недостатков и более эффективных способов организации работ) следует провести его корректировку с учетом наработанного опыта;

2) Положение о бюджетном комитете компании

Положение о бюджетном комитете регламентирует проведение бюджетного комитета при утверждении бюджетов, а также при рассмотрении и утверждении результатов план-фактного анализа исполнения бюджетов. То есть, по сути, данное положение определяет, каким образом будет проходить окончательное согласование и утверждение бюджетов, причем как плановых, так и фактических (точнее говоря не фактических бюджетов, а результатов план-фактного анализа).

В принципе эти функции могут быть подробно регламентированы и в Положении о бюджетировании. К тому же если компания небольшая и в ней нет бюджетного комитета, то тем более такого документа может и не быть в компании. Но если бюджетный комитет в компании есть, то лучше функции по утверждению бюджетов регламентировать в отдельном документе – Положении о бюджетном комитете.

В состав бюджетного комитета входят топ-менеджеры, а они, как правило, не пользуются объемными документами, поэтому объем Положения о бюджетном комитете не должен превышать нескольких страниц.

В этом документе должна быть по шагам расписана процедура заседаний бюджетного комитета и данный документ на первых порах (пока еще регламент не отработан) можно использовать прямо в качестве повестки дня при проведении бюджетных комитетов.

3.1.5 Автоматизация системы бюджетирования и проблемы внедрения на российских предприятиях

Обобщение опыта внедрения бюджетирования на предприятиях различных сфер и масштабов деятельности позволяет выделить **три группы проблем**, связанных с разработкой, внедрением и использованием системы бюджетирования: **методические, организационные и технические** (табл.3.2).

Таблица 3.2.

Проблемы, связанные с разработкой, внедрением и использованием
системы бюджетирования

ПРОБЛЕМЫ		
Методические	Организационные	Технические
1) Отсутствие связи между бюджетами и стратегией компании 2) Отсутствие комплексной финансовой модели компании 3) Проблема реалистичности бюджетных показателей 4) Проблема «ответственности» 5) Несогласованность бюджетных показателей 6) Отсутствие взаимодействия бюджетов с другими системами на предприятии, главным образом с системой учета	1) Отсутствие системы стимулирования 2) Генеральная дирекция и управленческий персонал не являются активными участниками процесса бюджетирования 3) Проблема организационного сопротивления 4) Отсутствие регламентов бюджетирования	1) Проблема «черного ящика» для предприятий, уже использующих программный продукт для бюджетирования 2) Проблема выбора программного продукта для предприятий, собирающихся внедрять систему бюджетирования

Методические проблемы обусловлены самой системой бюджетирования, ее сущностью и той ролью, которую она играет в процессе управления механизмами реализации данного инструмента. К данной группе мы относим следующие основные проблемы:

1) Отсутствие связи между бюджетами и стратегией компании.

Между бюджетами и стратегией компании должно быть взаимное влияние. Составляя бюджеты, необходимо ориентироваться на цели, сформулированные в стратегии компании. В то же время производимые расчеты могут показать невозможность выполнения поставленных целей при существующих условиях хозяйствования. В этом случае необходимо либо откорректировать стратегию, либо изменить условия хозяйствования таким образом, чтобы достичь поставленных целей. Однако при этом период стратегического плана и период прогноза в бюджетах должны совпадать.

2) Отсутствие комплексной финансовой модели компании.

В компании должны быть все типы бюджетов в соответствии с выделенными объектами бюджетирования. Отсутствие какого-либо из таких бюджетов говорит о неполном контуре управления и, как следствие, ведет к разрывам в управлении компанией в целом. Кроме того, должны составляться все три основных бюджета: бюджет текущих доходов и расходов, бюджет движения денежных средств и бюджет по балансовому листу (прогнозный баланс). Только наличие всех трех бюджетов позволяет соблюсти принцип комплексности принимаемых управленческих решений.

3) Проблема реалистичности бюджетных показателей.

При формировании бюджетов необходимо исходить из потенциальных возможностей компании и тех реалий внешнего окружения, в которых она функционирует. Очень часто невыполнение бюджетных показателей ассоциируется либо с некачественной системой планирования, либо с неэффективной работой компании. При этом подразделения «учатся»

объяснять, почему не были выполнены бюджеты, и говорить о нереалистичности бюджетных показателей.

Такая ситуация, конечно, возможна, особенно для предприятий в первые годы внедрения данного инструмента, однако администрации не следует идти на поводу у персонала и торопиться снижать плановые показатели. В подобной ситуации необходимо осуществить ряд мер по проверке плановых показателей, возможно, с привлечением внешних консультантов.

4) Проблема «ответственности».

Данная проблема имеет двойственный характер. С одной стороны, она заключается в необходимости закрепления ответственности достижения бюджетных показателей за конкретным структурным подразделением или должностным лицом, поскольку отсутствие адресности в системе бюджетирования сводит на нет все другие усилия. С другой стороны, в компании наблюдается серьезный разрыв между полномочиями и ответственностью, возложенными на ответственных лиц.

Необходимо добиться соблюдения равенства между полномочиями и ответственностью, в противном случае такой дисбаланс приведет либо к хроническому неисполнению возложенных обязанностей (ответственность больше полномочий), либо к злоупотреблениям (полномочия больше ответственности).

5) Несогласованность бюджетных показателей.

Данная несогласованность в большей степени вызвана ошибками в процедуре планирования. Например, когда осуществляют разработку алгоритмов прогнозирования одного из видов переменных расходов без учета объемного показателя, по отношению к которому он считается переменным.

6) Отсутствие взаимодействия бюджетов с другими системами на предприятии, главным образом с системой учета.

Данная проблема является наиболее сложной и многогранной. Целесообразно выделить наиболее важные ее аспекты:

- **отсутствует управленческая учетная политика**, в которой определены правила признания и оценки объектов. Знание этих правил необходимо не только для формирования фактических бюджетов, но и плановых, т.к. при планировании необходимо знать, как в компании должны признаваться доходы, расходы, активы, обязательства и капитал. В зависимости от этих правил одни и те же события могут по-разному отражаться в системе бюджетирования и по-разному оказывать влияние на финансово-экономическое состояние организации. Кроме того, отсутствие единых правил приводит к искажениям при осуществлении план-фактного анализа, когда осуществляют сравнение несопоставимых данных;

- **отсутствие научно обоснованной классификации затрат.** Очень часто в компаниях в погоне за модой стараются проводить маржинальный анализ, базирующийся на переменных и постоянных расходах. Однако при этом деление осуществляется интуитивно, без использования тех методов, которые достаточно разработаны в теории. Результатами таких действий являются не только недостоверные данные расчета порога рентабельности, но и ошибки, закладываемые в бюджеты, связанные с алгоритмами прогнозирования переменных и постоянных расходов. То же самое можно говорить и об иных классификациях затрат.

К группе **организационных проблем** можно отнести следующие:

1) Отсутствие системы стимулирования.

Стимулирование сотрудников позволяет добиться повышения эффективности деятельности компании. Формы и способы стимулирования необходимо подбирать таким образом, чтобы прослеживалась взаимосвязь с показателями бюджетов. Однако при этом необходимо также учитывать и возможности влияния сотрудников на те или иные бюджетные показатели. Если результат деятельности сотрудника прямым образом не связан с конкретным показателем (или группой показателей), а система стимулирования базируется именно на этом показателе, то вряд ли это

принесет

действенный

эффект.

2) Генеральная дирекция и управленческий персонал не являются активными участниками процесса бюджетирования.

Подобная ситуация наблюдается практически повсеместно. Управляющему персоналу не стоит забывать о том, что внедряемая система - это система управления, обеспечивающая повышение прозрачности и управляемости компании. Отрешенность высшего звена управления от разработки и внедрения бюджетирования в конечном итоге, на этапе использования инструмента, может привести к дисбалансу между формируемой в системе бюджетирования информацией и информацией, необходимой для управления (как с точки зрения состава и детализации показателей, так и с точки зрения порядка признания и оценки объектов).

3) Проблема организационного сопротивления.

На сегодняшний день данная проблема является одной из самых значимых. Сущность ее заключается в том, что персонал компании в явной или скрытой форме предпринимает попытки дискредитировать внедряемый инструмент управления, считая его навязанным сверху. Факторов, обуславливающих данное сопротивление, достаточно много. Это и опасения изменений, которые могут происходить при внедрении данного инструмента, и ощущение, что он будет выполнять функции «контролера» над персоналом и ограничивать его деятельность.

Одним из основных факторов в этом случае является непонимание цели внедрения участниками бюджетного процесса и персонала. Решить данную проблему можно путем проведения семинаров или курсов по повышению квалификации персонала с привлечением консультантов, которые смогут донести до каждого члена бюджетного процесса цель внедрения инструмента, его преимущества и возможности использования.

4) Отсутствие регламентов бюджетирования.

Очень часто на предприятиях, где уже функционируют системы бюджетирования, говорят о том, что данные системы хотя и существуют, но

работают неэффективно: отсутствуют консолидированные информационные потоки, правила оценки и признания объектов известны ограниченному кругу лиц, процедуры не согласованы и т.д. Основной причиной в данном случае выступает отсутствие прописанных и формализованных регламентов бюджетирования.

Данные регламенты необходимы, чтобы эффективно организовать взаимодействие большого количества участников бюджетного процесса, при котором не только обеспечивалась бы оперативность в представлении плановых и фактических бюджетов, но и прозрачность между всеми уровнями.

В регламентах должны найти отражение не только общие вопросы, касающиеся цели и сущности системы бюджетирования, но и такие вопросы, как состав и структура форм управленческой отчетности, порядок взаимодействия различных структурных подразделений при разработке бюджетов, описание объектов бюджетирования, порядок признания и оценки этих объектов, алгоритмы расчета основных прогнозных показателей и ряд других существенных аспектов.

Технические проблемы связаны с вопросами автоматизации бюджетирования. Их можно разделить на две группы:

1) Проблема «черного ящика» для предприятий, уже использующих программный продукт для бюджетирования.

Данная проблема весьма актуальна для многих российских компаний, которые решение всех проблем бюджетирования видели лишь в приобретении программного продукта. В результате приобретались полностью автоматизированные системы с уже «зашитыми» в них процедурами и алгоритмами, которые либо вообще никто не знал, либо они были понятны ограниченному кругу лиц. Следствием стало не только отсутствие решения уже имеющихся проблем, но и появление новых. В таких условиях не возникало понимания финансовой модели компании, не говоря уже о процедурах оценки и признания объектов.

2) Проблема выбора программного продукта для предприятий, собирающихся внедрять систему бюджетирования.

Хотя рынок автоматизированных систем бюджетирования сравнительно молод, но уже сегодня на нем функционирует достаточно много компаний, предлагающих свои специализированные программные продукты (табл.3.2):

Таблица 3.2.

Программные продукты для автоматизации процесса бюджетирования

Компания	Наименование продукта
БИТ	БИТ-финанс
Инталев	Инталев: Бюджетное управление
IBM	IBM Planning Analytics
SAP	R3
1C	1C: Финансовое планирование

Все эти программы обладают разными возможностями и серьезно отличаются по стоимости: от 200 долл. США за «1C: Финансовое планирование» до 1,5 млн. долл. США за SAP/R3.

Но какой бы ни была стоимость программного продукта или ее технические возможности, постановка с их помощью внутрифирменного бюджетирования весьма проблематична. Так, в частности, многие специалисты отмечают, что им не известны примеры успешной постановки бюджетирования на базе самого дорогостоящего продукта SAP/R3. Основная проблема практически всех программных продуктов кроется в негибкости их структуры для учета специфики того объекта (предприятия), где они внедряются.

Опыт постановки систем бюджетирования позволяет утверждать, что автоматизация бюджетирования бесполезна, если нет полноценного бюджетирования как методологической технологии.

Прежде чем приступать к выбору того или иного программного продукта, необходимо детально проработать систему бюджетирования, включая тщательный анализ организационной структуры компании, методическое обеспечение бюджетирования, детально прописать регламенты и организационные процедуры, распределение полномочий между структурными подразделениями и уровнями управления, графики документооборота, алгоритмы расчета основных бюджетных показателей.

Затем данную технологию необходимо апробировать на практике конкретного предприятия, чтобы выявить в ней потенциально «узкие места» и проблемы, которые необходимо устранить до автоматизации бюджетирования, так как после автоматизации сделать это будет гораздо сложнее. Необходимо добиться такого понимания внутри организации, что внедряемый программный продукт лишь орудие, облегчающее процесс бюджетирования, а не механизм бюджетирования.

Только после четкого понимания того, какая система бюджетирования необходима, как она должна функционировать и что нужно для того, чтобы бюджетирование действительно функционировало, можно переходить к процессам автоматизации.

В российской практике система сметного управления прибылью предприятия еще не используется.

Сейчас трудно начать ее применение, т.к. существует ряд субъективных причин:

а) система управления не готова к тому, чтобы менеджеры всех структурных уровней участвовали в процессе планирования. На протяжении долгих лет управленческий опыт «душил» инициативу, разработка планов шла сверху вниз;

б) при переходе к рыночным отношениям в последние годы у нас сложилось негативное отношение к самому процессу планирования, хотя весь мир уже понял, что компетентное планирование - гарант долговечности существования организации;

в) в условиях погони за сиюминутной прибылью, когда производственная деятельность отошла на второй план, а главную роль играет перепродажа импортных товаров и оказание дорогостоящих услуг, применять систему планирования и контроля прибыли очень сложно.

Реализация системы сметного управления выполнением тактического плана прибыли, ориентированного на решение долгосрочных, перспективных целей, сейчас для нашей экономики проблематична;

г) нельзя более или менее точно спрогнозировать объемы продаж, производства и др., т.к. исходные данные - цены - нестабильны в условиях инфляции;

д) в системе планирования и контроля прибыли пакет отчетных документов унифицирован. В российских условиях, когда законодательная база претерпевает постоянные изменения, руководство предприятий вынуждено вносить коррективы в существующую систему учета и отчетности. Отсюда, нет постоянных, унифицированных форм документов;

е) следует отметить такой организационный момент в использовании программы планирования и контроля прибыли, как подготовка менеджеров к самостоятельному осуществлению процесса планирования в центрах ответственности.

Изложенный подход к организации и методике управленческого учета позволит осуществить на практике планирование и контроль прибыли на предприятиях с помощью смет как в промышленности, так и в непромышленной сфере. Взаимодействие российских предприятий с зарубежными партнерами вызывает необходимость изучения зарубежного опыта и унификации систем управленческого учета.

Общими проблемами, затрудняющими внедрение бюджетирования – да и других современных управленческих подходов - для многих предприятий являются:

- Плохая нормативная база: нехватка на предприятиях информации о затратах на производство продукции, отсутствие многих необходимых

для планирования нормативов (или применение устаревших). Зачастую по объективным причинам отсутствует необходимая производственная и экономическая статистическая информация за предыдущие три-пять лет, либо эти данные непригодны для анализа.

- “Бухгалтерский”, “налогово-ориентированный” подход к затратам, их анализу, постатейному разделению, группировке, планированию. Повсеместно отсутствует система учета и контроля затрат по местам их возникновения. Отдельная существенная проблема (и тема отдельного разговора) – учет и распределение косвенных (“накладных”) затрат. Многие формы плановых и отчетных документов ориентированы на потребности внешних “контролирующих инстанций”, а не менеджмента предприятия.

- Привязка периодов планирования и внутренней управленческой отчетности к налоговым отчетным периодам, что неприемлемо для многих предприятий, подверженных влиянию сезонных факторов – например, в пищевой промышленности или на транспорте (сезонность колебаний цен на сырье и спроса на продукцию, сроки навигации на реках и многие другие периоды времени не совпадают почему-то с календарем ГНАУ...)

- Завышенные ожидания эффекта от внедрения информационных технологий, корпоративных информационных систем (Среди специалистов популярно выражение по поводу неоправданных ожиданий от компьютерной техники: “Garbage in - garbage out” / “Мусор на входе - мусор на выходе”).

- Пассивность руководства и персонала предприятия при внедрении изменений и завышенные ожидания эффекта от привлечения внешних консультантов. Как показывает опыт, любые существенные нововведения, включая бюджетирование, внедряются хорошо только при общей заинтересованности высшего менеджмента предприятия и наличии “центров компетенции” - квалифицированных специалистов с

достаточными полномочиями и временем для непосредственного участия в проекте по внедрению бюджетирования.

- Недостаток таких “центров компетенции” - не просто квалифицированных специалистов, а специалистов “на стыке” экономики, менеджмента и информационных технологий. Нежелание тратить деньги на повышение квалификации персонала и оплату высококвалифицированных специалистов, которые не влияют, как кажется, непосредственно на продажи или производство.
- Отсутствие систематического подхода к управленческому учету (даже там, где он в действительности есть). Ориентация в планировании и управленческом учете на внешние требования, устаревшие нормативы затрат и стандарты 80-х годов.
- Боязнь социальных конфликтов, нежелание проводить оптимизацию организационных структур.
- Инерция руководства и собственников предприятий, нежелание “ввязываться” в длительные и сложные процессы организационных и управленческих изменений.

Внедрение системы бюджетного управления – достаточно длительный процесс, связанный с информационным и организационно-экономическим развитием предприятия. Прежде чем приступать к формированию требований к бюджетному процессу предприятия, необходимо сформировать цели бюджетного управления предприятием и требования к используемым ресурсам.

Особенности автоматизации бюджетирования при помощи Excel.

Excel до сих пор является любимым инструментом бюджетирования на большинстве российских предприятий. Бюджетирование в Excel заключается в создании форм бюджетов в формате Excel и связывании этих форм при помощи формул и макросов.. Можно сказать, что до тех пор, пока процесс бюджетного управления не устоялся, пока нет утвержденных и повторяемых

бюджетных форм и алгоритмов их увязки – Excel является наиболее эффективным и дешевым средством автоматизации бюджетирования.

К достоинствам MS Excel как программы для бюджетирования можно отнести низкую стоимость и универсальность продукта, возможность настройки силами пользователя, отсутствие жестко заданной схемы построения бюджета, возможность совмещения денежных и натуральных показателей, сравнительно простой импорт данных из других систем или экспорт в них.

Недостатки Excel для построения финансовой модели:

- сложности одновременной работы нескольких пользователей с одной информационной системой
- повышенное влияние «человеческого фактора» на корректность таблиц (одной неверной ошибкой в работе с таблицей можно испортить работу всей информационной системы)
- сложности организации множества таблиц в различных вариантах (черновой, согласованный, утверждённый и т.п.), что требует дополнительных усилий по организации работы с файлами
- сложность с обеспечением конфиденциальности данных информационной системы
- низкая производительность, которая проявляется при расчёте сложных финансовых моделей, особенно использующих статистические функции

Параграф 3.2 Бюджетирование в системе управления затратами и денежным потоком предприятия

3.2.1. Роль управления затратами на предприятии

Управление затратами является одной из составляющих процесса управления предприятием в целом. Его важность определяется в первую

очередь той ролью, которую оно играет в экономике предприятия - прямое участие в формировании прибыли.

Грамотное управление затратами способствует увеличению размера прибыли, которая выступает одним из основных условий конкурентоспособности и жизнеспособности предприятия, поскольку дает возможность развития за счет собственных средств (обновление производственных фондов, участие в инвестиционных и инновационных проектах и т.д.).

Управление затратами на предприятии предполагает выполнение всех функций, присущих управлению любым объектом, т.е. разработку и реализацию решений, а также контроль за их выполнением. Функции управления затратами реализуются через элементы управленческого цикла: прогнозирование и планирование, организацию, координацию и регулирование, активизацию и стимулирование выполнения, учет и анализ.

Субъектами управления затратами выступают руководители и специалисты предприятия и производственных подразделений (производств, цехов, отделов и т.д.) Отдельные функции и элементы управления затратами выполняются служащими предприятия непосредственно или при их активном участии.

Объектами управления являются затраты на разработку, производство, реализацию, эксплуатацию и утилизацию продукции.

Функции управления затратами первичны по отношению к производству, т.е. для достижения определенного производственного, экономического, технического или другого результата сначала нужно произвести затраты. Поэтому цель управления затратами состоит в достижении намеченных результатов деятельности предприятия наиболее экономичным способом.

Управление затратами – это динамический процесс, включающий управленческие действия, целью которых является достижение высокого экономического результата деятельности предприятия.

К задачам управления затратами можно отнести:

- 1) выявление роли затрат как фактора повышения экономических результатов деятельности;
- 2) расчет затрат по отдельным подразделениям предприятия;
- 3) исчисление необходимых затрат на единицу продукции;
- 4) подготовка информационной базы, позволяющей оценить при выборе и принятии хозяйственных решений;
- 5) поиск резервов снижения затрат на всех этапах хозяйственного процесса и во всех подразделениях предприятия.

3.2.2. Функции и принципы управления затратами:

1) Прогнозирование и планирование затрат подразделяется на перспективное (на стадии долгосрочного планирования) и текущее (на стадии краткосрочного планирования).

Задачей долгосрочного планирования является подготовка информации об ожидаемых затратах при освоении новых рынков сбыта, организации разработки и выпуска новой продукции, увеличении мощности предприятия. Это могут быть затраты на маркетинговые исследования и НИОКР, капитальные вложения.

Текущие планы конкретизируют реализацию долгосрочных целей предприятия.

2) Организация - важнейший элемент эффективного управления затратами. Она устанавливает, каким образом на предприятии управляют затратами, т.е. кто это делает, в какие сроки, с использованием какой информации и документов, какими способами. Определяются места возникновения затрат, центры ответственности за их соблюдение.

3) Координация и регулирование затрат предполагает сравнение фактических затрат с запланированными, выявление отклонений и принятие оперативных мер по их ликвидации. Если выясняется, что изменились условия выполнения плана, то затраты, запланированные на его реализацию, корректируются. Своевременная координация и регулирование затрат

позволяет предприятию избежать серьезного срыва в выполнении запланированного экономического результата деятельности.

4) Активизация и стимулирование подразумевают изыскание таких способов воздействия на участников производства, которые побуждали бы соблюдать установленные планом затраты и находить возможности их снижения. Подобный образ действий может мотивироваться как материальными, так и моральными факторами. Нельзя стимулы к соблюдению и экономии затрат заменять наказанием за перерасход.

5) Учет как элемент управления затратами необходим для подготовки информации в целях принятия правильных хозяйственных решений. Например, при оценке стоимости материальных производственных запасов произведенные затраты устанавливаются путем производственного учета, а информацию о фактических результатах деятельности предприятия и всех его расходах на производство предоставляет бух. учет.

6) Анализ затрат, составляющий элемент функции контроля, помогает оценить эффективность использования всех ресурсов предприятия, выявить резервы снижения затрат на производстве, собрать информацию для подготовки планов и принятия рациональных управленческих решений в области затрат.

7) Функции контроля (мониторинга) в системе управления затратами обеспечивает обратную связь, сравнения запланированных и фактических затрат. Эффективность контроля обуславливается корректирующими управленческими действиями, направленными на приведение фактических затрат в соответствие с запланированными или на уточнение планов, если эти последние не могут быть выполнены вследствие объективного изменения производственных условий.

Основные принципы управления затратами выработаны практикой и сводятся к следующему:

- системный подход к управлению затратами;

- единство методов, практикуемых на разных уровнях управления затратами;
- управление затратами на всех стадиях жизненного цикла изделия – от создания до утилизации;
- органическое сочетание снижения затрат с высоким качеством продукции;
- недопущение излишних затрат;
- широкое внедрение эффективных методов снижения затрат;
- совершенствование информационного обеспечения об уровне затрат;
- повышение заинтересованности производственных подразделений предприятия в снижении затрат.

3.2.3 Методы управления затратами

1. Управление затратами по системе «Стандарт-кост».

Термин «стандарт-кост» означает стандартные затраты: стандарт – количество необходимых производственных затрат (материальных, трудовых) для выпуска единицы продукции или заранее исчисленные затраты на производство; кост – это денежное выражение производственных затрат, приходящихся на единицу продукции.

Система «Стандарт-кост» служит инструментом для контроля производственных затрат. На основе установленных стандартов можно заранее определить сумму ожидаемых затрат на производство и реализацию продукции, исчислить себестоимость для определения цен, определить сумму ожидаемых доходов в будущем году.

При установлении нормативов используются физические (количественные) стандарты, позволяющие измерить в натуральном выражении расход материала, количество рабочей силы и объем услуг, необходимых для производства данного изделия. Эти физические стандарты затем умножаются на коэффициенты в денежном исчислении и получают стандартные стоимостные нормы.

По тем статьям затрат, по которым произошло превышение нормативов, проводится тщательный анализ причин отклонения и ведется поиск решений по снижению затрат до нормативных значений.

Данный метод направлен на постоянный поиск резервов и путей снижения затрат.

К основным преимуществам данного метода можно отнести:

- получение информации о стандартных затратах на отдельные виды продукции;
- регистрация и учет в оперативном порядке отклонений по местам и причинам их возникновения;
- контроль и обобщение данных о фактических потерях и непроизводительных расходах; поиск резервов снижения затрат;
- оценка результатов работы производственных подразделений и предприятия в целом.

Существенным недостатком данного метода является трудность определения и составления стандартов в условиях инфляции и при выполнении большого количества разных по характеру и типу заказов за сравнительно короткое время. Кроме того, стандарты можно устанавливать не на все производственные затраты, в связи с чем на местах всегда ослабляется контроль за ними.

Данный метод может быть реализован в системе бюджетирования в рамках бюджета производства, бюджета потребности в материалах, бюджета прямой оплаты труда, бюджета коммерческих расходов.

2. Управления затратами по видам внутрихозяйственной деятельности (Activity-Based Costing).

В данном методе предполагается, что затраты возникают в результате осуществления внутрихозяйственной деятельности и бизнес-процессов и что конечная продукция создает спрос на определенные виды внутрихозяйственной деятельности. При использовании данного метода формирование информации о затратах проходит три стадии:

- 1) определение величин расхода ресурсов по организационным подразделениям предприятия (по филиалам, структурным подразделениям, отделам, цехам, участкам);
- 2) на основе величин расхода ресурсов рассчитываются затраты по каждому виду внутрихозяйственной деятельности и бизнес-процессу, осуществляемому в одном или нескольких подразделениях предприятия;
- 3) исходя из величин затрат по отдельным видам внутрихозяйственной деятельности и объемов потребления данной деятельности определяется себестоимость продукции.

Для реализации данного метода управления затратами необходимо прежде всего определить состав ресурсов предприятия. Затем необходимо выделить протекающие на предприятии виды внутрихозяйственной деятельности. Вид внутрихозяйственной деятельности – часть работы с определенной целью. Виды внутрихозяйственной деятельности могут объединяться в бизнес-процессы.

3. Метод целевого калькулирования себестоимости (Target costing).

Целевое калькулирование себестоимости осуществляется на стадии планирования и разработки продукции. Исследованиями установлено, что именно на данном этапе закладывается около 80% затрат по производству. Поэтому здесь имеются наиболее существенные возможности снижения себестоимости.

Целевое калькулирование себестоимости – подход к определению себестоимости, по которой производство и продажа некоторого продукта с заданными функциональными возможностями и качеством обеспечит желаемый уровень прибыли при предлагаемой продажной цене.

В ходе целевого калькулирования себестоимости продукции производится планирование по трем стратегическим направлениям конкурентной борьбы: себестоимость/цена, качество, функциональные возможности.

Этапы калькулирования:

- 1) установление целевой продажной цены продукта исходя из рыночных ожиданий;
- 2) установление целевого объема производства;
- 3) определение целевой прибыли с учетом общей стратегии развития предприятия;
- 4) определение целевой себестоимости, которая рассчитывается как разность между целевой продажной ценой и целевой прибылью;
- 5) определение целей по сокращению себестоимости путем вычитания текущей плановой себестоимости из целевой и распределения полученной разницы по видам затрат, а также потребительским функциям изделия.

3.3.4. Бюджетирование и управление затратами

Бюджет является одним из основных инструментов управления затратами. По сути предприятие, внедрившее систему бюджетирования, будет управлять затратами на основе бюджета затрат, состоящего из расходной части операционных бюджетов.

Производственный бюджет включает в себя прямые затраты сырья и материалов, прямые трудозатраты, общепроизводственные затраты.

Материальные затраты вычисляются с учетом планируемых объемов выпуска товаров и оказания услуг и нормативных расходов. Прогнозная величина стоимости сырья и материалов позволяет представить этот показатель в денежной форме. Составляется данная форма с учетом графика будущих поставок и оплат, информация о которых содержится в договорной документации.

Бюджет прямых трудозатрат демонстрирует издержки на выплату зарплаты, объем которой сопряжен с объемом выпуска товаров или оказания услуг. Таким образом, в этом бюджете отражаются расходы на оплату труда производственных рабочих, а издержки носят переменный характер. Бюджет прямых трудозатрат составляется на базе планируемого объема выпуска и

информации о трудоемкости. Составляется данная форма с учетом графика выплаты зарплаты соответствующим группам работников.

Бюджет общепроизводственных затрат состоит из накладных расходов – таких, которые носят общий характер и не могут быть непосредственно увязаны с конкретным изделием. Чаще всего данная категория представлена затратами на содержание оборудования и обслуживание производства. Также сюда относится амортизация, страхование, арендная плата за мощности, применяемые в производстве.

Первый шаг при составлении данного бюджета – разделение расходов на условно-постоянные и переменные. При учете переменной части используются нормативы. При анализе постоянной части – рассматривается целесообразность расходов, пресекаются возможные злоупотребления.

При анализе управленческих расходов важнейший критерий их эффективности – опережающий рост объема реализации и рентабельности по сравнению с суммой данных расходов. При успешном развитии юридического лица сумма управленческих расходов увеличивается, но одновременно с этим их доля непрерывно падает.

Вышеупомянутое характерно и для коммерческих расходов, но они больше зависят от жизненного цикла предприятия или его политики в сфере продвижения товара. К примеру, при завоевании рынка может проводиться агрессивная рекламная компания, что вызовет рост коммерческих затрат.

В бюджете управленческих расходов проводится учет затрат на заработную плату руководства и управленцев среднего звена, командировки, промо-мероприятия, PR, расходы на связь, канцелярию, оборудование офисов, служебный транспорт. Несмотря на то, что все эти затраты представляют собой небольшую часть общих издержек юридического лица, их контроль проводится с максимальной тщательностью. Именно в данном случае злоупотребления наиболее вероятны.

Бюджет накладных коммерческих расходов сводится из таких статей, как оплата труда реализаторов, расходы на рекламу, перемещение продукции

к потребителю в соответствии с особенностями контракта на поставку, оплата посредникам. Эти расходы по большей части являются постоянными.

Параграф 3.3 Организация бюджетного контроля

3.2.1 Бюджетный контроль: понятие, задачи, элементы

Процесс бюджетирования должен сопровождаться обратной связью. В качестве обратной связи выступают процессы контроля и анализа бюджета. Контроль бюджета включает следующие операции:

- контроль исполнения бюджета;
- выявление отклонений по статьям;
- анализ причин, вызвавших отклонения;
- разработка мероприятий по оптимизации выполнения бюджета;
- принятие необходимых управленческих решений.

Бюджетный контроль – это процесс сопоставления фактических результатов с бюджетными, анализ отклонений и внесение необходимых корректировок в бюджеты следующих периодов.

После окончательного согласования бюджета бюджетные доходы должны быть получены, а бюджетные затраты - не превышены.

Для того, чтобы проследить за исполнением бюджета и выявить отклонения результатов фактической деятельности от запланированной, в бюджетную систему включаются не только плановые, но и фактические (отчетные) данные.

Сравнение фактически достигнутых показателей с плановыми определяет возможность контроля исполнения бюджета.

Контроль – элемент управленческого цикла, представляющий собой систему наблюдения, сопоставления, проверки и анализа функционирования управляемого объекта с целью оценки обоснованности и эффективности принимаемых управленческих решений, выявления степени ее реализации, наличия отклонений, и, в связи с этими результатами, принятия управленческих решений.

Бюджетный контроль следует рассматривать как составную часть финансово-экономического контроля, которая рассматривается как совокупность мероприятий, проводимых управленческими структурами организации по проверке законности, целесообразности и эффективности реализации финансовых средств предприятия, а так же действий, производимых в производстве и реализации готовой продукции, использования и/или привлечения кредитных займов, соответствие всех действий компании и ведение документации соответственно государственным нормативным актам.

Бюджетный контроль носит профилактический характер и представляет собой это непрерывный вычислительный процесс, включающий постановку целей и ориентиров деятельности, процесс составления и реализации планов и бюджетов хозяйственной деятельности, а также непосредственно процесс контроля в виде сравнения запланированных показателей с полученными, осуществляемый с целью выявления и своевременной корректировки возможных отклонений от плана.

Под организацией бюджетного контроля понимается совокупность действий, позволяющих достичь соответствия фактически полученных показателей формирования фондов денежных средств, имеющих целевое назначение, и их использования для обеспечения задач и функций, отнесенных к предметам ведения предприятия, заранее документально запланированным.

Цель контроля за бюджетом – повышение эффективности использования ресурсов предприятия на основе снижения издержек производства, а также содействие в успешной реализации деятельности предприятия, как в сфере извлечения финансовой прибыли, так и в сфере взаимодействия с государственными структурами контроля.

Задачи бюджетного контроля на предприятии:

- обеспечение правильности составления и исполнения бюджета;
- соблюдение налогового и бюджетного законодательства;

- проверка эффективности и целевого использования бюджетных средств;
- контроль за формированием и распределением целевых бюджетных фондов в банках и других финансовых организациях;
- поиск путей повышения уровня прибыли и рентабельности;
- контроль за правильностью ведения бухгалтерского учета и отчетности.

Развернуто задачи бюджетного контроля, сгруппированные по их направленности, представлены на рисунке 3.1.

Основными элементами бюджетного контроля являются:

- 1) субъекты бюджетного контроля — структурные подразделения и экономические службы предприятия, ответственные за процесс бюджетирования;
- 2) объекты бюджетного контроля — функциональные, операционные и финансовые бюджеты предприятия, бюджеты структурных подразделений, финансовые планы;

организационные	функциональные	методические
1) формирование органов и центров, осуществляющих контролируемую деятельность;	1) обеспечение правильности формирования и использования ресурсов субъекта;	1) контроль за бухгалтерским учетом и отчетностью;
2) формирование информационной базы и информационное обслуживание руководства предприятия;	2) проверка эффективности целевого использования ресурсов на предприятии;	2) разработка положений, инструкций, заданий для системы бюджетного контроля на предприятии;
3) организация центров ответственности за своевременное привлечение и использование финансовых ресурсов;	3) соблюдение финансовой и налоговой дисциплины, предотвращение необоснованных выплат (штрафов, пеней и т.п.);	3) составление прогнозов на основе анализа и сопоставления фактических финансовых результатов с плановыми;
4) проведение контрольных мероприятий различных форм и видов;	4) обеспечение правильности составления и исполнения бюджетов;	4) обеспечение правильности финансовой отчетности;
5) составление отчетов по итогам контролирующих мероприятий, их систематизация и хранение;	5) обеспечение соблюдения действующего финансового, бюджетного, налогового законодательства;	5) разработка современных форм и методов контроля на предприятии;
6) организация внешних и внутренних проверок предприятия;	6) обеспечение соблюдения внутренних нормативных актов субъекта;	6) методическое обеспечение деятельности центров ответственности;
7) контроль исполнения поручений;	7) выявление злоупотреблений и резервов роста;	7) внедрение системы управленческого учета;

Рис. 3.1 Развернутая классификация задач бюджетного контроля

- 3) предметы бюджетного контроля — отдельные показатели бюджетов (соблюдение лимитов фонда оплаты труда, расходов энергии, сырья и материалов);
- 4) принципы организации бюджетного контроля.

3.3.2. Принципы организации бюджетного контроля:

- верховенство закона (при организации бюджетного контроля должны быть соблюдены необходимые нормы и правила);
- строгая централизация (установление центров ответственности за осуществление наиболее существенных положений данного вида контроля);
- соблюдение финансовой дисциплины;

- разделение обязанностей (ответственность между персоналом фирмы распределяется таким образом, чтобы ни один служащий не являлся ответственным за всю операцию в целом);
- разрешение и одобрение (все операции должны быть одобрены главным финансовым менеджером (директором) фирмы в пределах тех объемов денежных средств, на которые он имеет полномочия);
- физический контроль (заключается в праве доступа проверяющего к активам и документам фирмы, чтобы эффективно управлять контрольной работой, руководство должно составить план ее организации, который должен содержать четкие инструкции, права и обязанности различных официальных лиц, чтобы исключить дублирование в их контрольной работе);
- непрерывность процесса контроля в пространстве и времени (в пределах структурных подразделений и всей организации в целом, в течение всего отчетного периода).

3.3.3. Требования к организации бюджетного контроля

Разработан ряд требований к системе бюджетного контроля:

1. Каждый хозяйствующий субъект должен иметь индивидуальную схему бюджетного контроля, учитывающую специфику его деятельности.

Современное предприятие — сложная многоуровневая система, поэтому организационная схема бюджетного контроля должна быть многоступенчатой, то есть предусматривать выполнение контрольной функции на всех уровнях — от администрации до отдельных работников.

Следовательно, помимо контроля «сверху» на уровне всего хозяйствующего субъекта, целесообразно создать локальные центры ответственности так, чтобы каждый вышестоящий уровень обладал новыми свойствами, которых нет ни у одного из составляющих его подуровней, то есть отражал свойство эмерджентности.

Данное требование, по нашему мнению, отражает иерархичность структуры предприятия.

2. Организация и функционирование бюджетного контроля должны базироваться на принятом в качестве основополагающего документа положении об организации бюджетного контроля на данном предприятии, регламентирующем порядок организации, проведения и распределения ответственности по структурным подразделениям и предприятию в целом.

3. Бюджетный контроль должен охватывать все стадии бюджетирования (составление проекта бюджета, рассмотрение, утверждение и исполнение бюджета).

4. Бюджетный контроль требует четкого разграничения обязанностей и ответственности между уровнями и исполнителями за те или иные показатели (или корректировки) деятельности.

5. Бюджетный контроль на предприятии должен использовать наиболее эффективные виды и способы организации бюджетного контроля.

В качестве основных следует применять следующие виды:

- предварительный контроль (осуществляется до фактического начала работ) - имеет две разновидности: диагностический и терапевтический;
- текущий контроль (осуществляется в ходе проведения работ) - позволяет исключить отклонения от намеченных планов и инструкций;
- последующий контроль (его цель — помочь предотвратить ошибки в будущем) - дает руководству информацию для планирования в случае, если аналогичные работы предлагается проводить в будущем, способствует мотивации.

6. Бюджетный контроль должен обеспечивать повышение эффективности использования ресурсов предприятия путем снижения издержек производства на основе своевременной корректировки фактических результатов и приведения их в соответствие плановым.

7. Бюджетный контроль на предприятии требует создания качественно новых возможностей улучшения организации и совершенствования своих методов на основе автоматизации, разработки и применения специализированного для данного предприятия программного обеспечения.

8. Эффективность бюджетного контроля на предприятии определяется исходя из общего соотношения результатов контрольной деятельности к затратам на ее реализацию.

3.3.4 Виды бюджетного контроля

Виды бюджетного контроля:

1. Анализ отклонений, ориентированный на корректировку последующих планов. Контроль выполнения бюджета проводится путем сопоставления бюджетных показателей и их фактических значений. Если отклонение носит существенный характер, то финансовый менеджер принимает решение о необходимости вносить соответствующие коррективы в бюджет последующего периода. В противном случае никакие корректирующие действия не производятся (рис. 3.2):

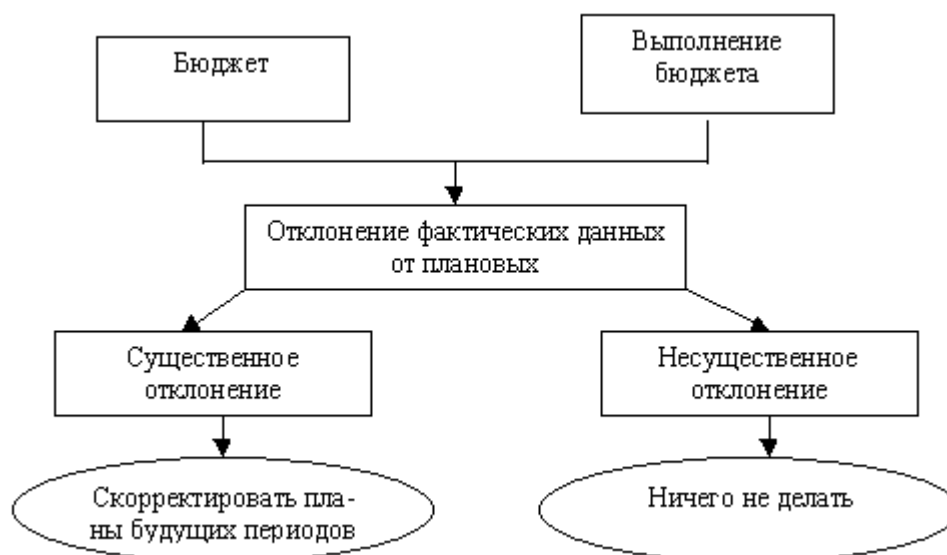


Рис. 3.2. Схема бюджетного контроля на основе анализа отклонений

2. Анализ отклонений, ориентированный на последующие управленческие решения. Данный вид анализа предполагает более детальный факторный анализ влияния различных отклонений параметров бизнеса на денежный поток. По существу, производится декомпозиция влияния всех, вместе взятых, отклонений на величину итогового денежного потока. Технология проведения такого контроля:

Шаг 1. Установление всех факторов, которые влияют на величину денежного потока.

Шаг 2. Определение суммарного отклонения денежного потока от бюджетного значения.

Шаг 3. Определение отклонения годового денежного потока в результате отклонения каждого отдельного фактора.

Шаг 4. Составление таблицы приоритетов влияния, которая располагает все факторы по порядку, начиная с более значимых.

Шаг 5. Составления окончательных выводов и рекомендаций в части управленческих решений, направленных на выполнение бюджета.

3. Анализ отклонений в условиях неопределенности. Согласно этому виду анализа все параметры бизнеса (цены, объемы, расходные коэффициенты и т.д.) признаются по своей сути неопределенными значениями и задаются не в виде отдельных чисел, а в виде интервалов неопределенности.

Такая неопределенность порождает неопределенность результирующего годового денежного потока и/или прибыли.

Оценить неопределенность денежного потока можно с помощью имитационного моделирования: подставить в проект бюджета интервальные значения ключевых параметров бизнеса и подсчитать результат на конец бюджетного периода.

Контроль выполнения бюджета производится следующим образом: если фактическое значение результирующего параметра попало в интервал неопределенности, полученный в результате имитационного моделирования, то выполнение бюджета считается успешным. В противном случае необходимо произвести дополнительный анализ, направленный на уменьшение неопределенности параметров бизнеса.

4. Стратегический подход к анализу отклонений. Данный подход базируется на позиции, что оценка результатов деятельности предприятия, в частности, выполнения бюджета, должна осуществляться с учетом стратегии,

которой следует предприятие. Данный подход не предлагает какую-либо вычислительную технологию контроля. Он устанавливает отправную точку процедуры контроля бюджета. Другими словами, проанализировав стратегию предприятия, финансовый менеджер выбирает соответствующую этой стратегии вычислительную процедуру контроля.

Стратегия предприятия может рассматриваться в двух измерениях:

- ориентиры стратегической направленности (расширение, поддержание достигнутого уровня и использование достижений),
- стратегическое позиционирование поддержания конкурентных преимуществ (низкие затраты и дифференциация продукции).

3.3.5. Контроль отклонений.

Контроль отклонений является неотъемлемой частью бюджетного контроля. Он дает массу информации для анализа и принятия корректирующих управленческих воздействий.

Отклонения имеют место всегда, поскольку бюджет — это набор плановых показателей. Важно понимать, что отклонения могут быть незначительные (не требующими управленческих воздействий) и значительными. Порог для определения значимости отклонений каждая организация определяет самостоятельно. Но, как правило, это не более 5%.

Рассмотрим основные виды отклонений:

- абсолютные отклонения. Под абсолютным отклонением понимается разница между фактическим и плановым значением с соответствующим знаком по правилам формальной математики (факт на данный период минус план на данный период);
- относительные отклонения (разница между фактом на данный период и планом на данный период, разделенные на план на данный период). Такие отклонения более информативные, выражаются в процентах к анализируемой величине. Абсолютные и относительные отклонения взаимно дополняют друг друга;

- кумулятивные отклонения. В данном случае находят разницу между кумулятивными показателями. Кумулятивный показатель представляет собой сумму, исчисленную нарастающим итогом.

Кумулятивное отклонение позволяет оценить степень выполнения плана за месяц, квартал, полугодие и возможную разницу к концу бюджетного периода (года).

Случайные колебания бюджетных показателей, имеющие место в отдельных периодах, могут привести к значительным отклонениям на коротком отрезке времени, а за бюджетный год колебания могут быть незначительными. Кумуляция позволяет компенсировать случайные отклонения и более точно выявить тренд;

- селективные отклонения. Расчет этих отклонений предполагает сравнение величин определенного временного интервала. Предполагается сравнение контролируемых величин во временном разрезе: квартал, месяц или день.

Сравнение контролируемых величин за определенный месяц текущего года с тем же месяцем предыдущего года может быть информативнее сравнения с предыдущим месяцем рассматриваемого планового периода.

Метод расчета селективных отклонений используют, чтобы выявить и проконтролировать причины изменения бюджетных показателей, характеризующихся сезонным фактором.

Параграф 3.4 Бюджет проекта

3.4.1 Бюджет проекта – назначение и содержание.

Проектно-ориентированным организациям рекомендуется проектно-ориентированное бюджетирование.

Проект - комплекс взаимосвязанных мероприятий, предназначенных для достижения определенной цели в течение заданного периода времени и в рамках выделенного бюджета.

Отличия проектной деятельности от других видов деятельности:

- 1) направленность на достижение конкретных целей;
- 2) координированное выполнение взаимосвязанных действий;
- 3) ограниченная протяженность во времени с определенным началом и концом;
- 4) в определенной степени неповторимость и уникальность.

Основное отличие проектно-ориентированного бюджетирования от традиционного состоит в том, что в финансовой структуре организации в качестве ЦФО выступают не только подразделения (их части и объединения), но также и **отдельные проекты**, а бюджетная модель, наряду с основными, операционными и вспомогательными бюджетами предусматривает формирование **бюджетов отдельных проектов**.

Так как проекты имеют ограниченный срок реализации и портфель проектов периодически изменяется, **финансовая структура проектно-ориентированной организации также меняется**.

Бюджеты проектов являются связующим звеном системы бюджетирования и управления проектами

Примерный состав финансовой структуры проектно-ориентированной организации представлен на рис. 3.4.1:

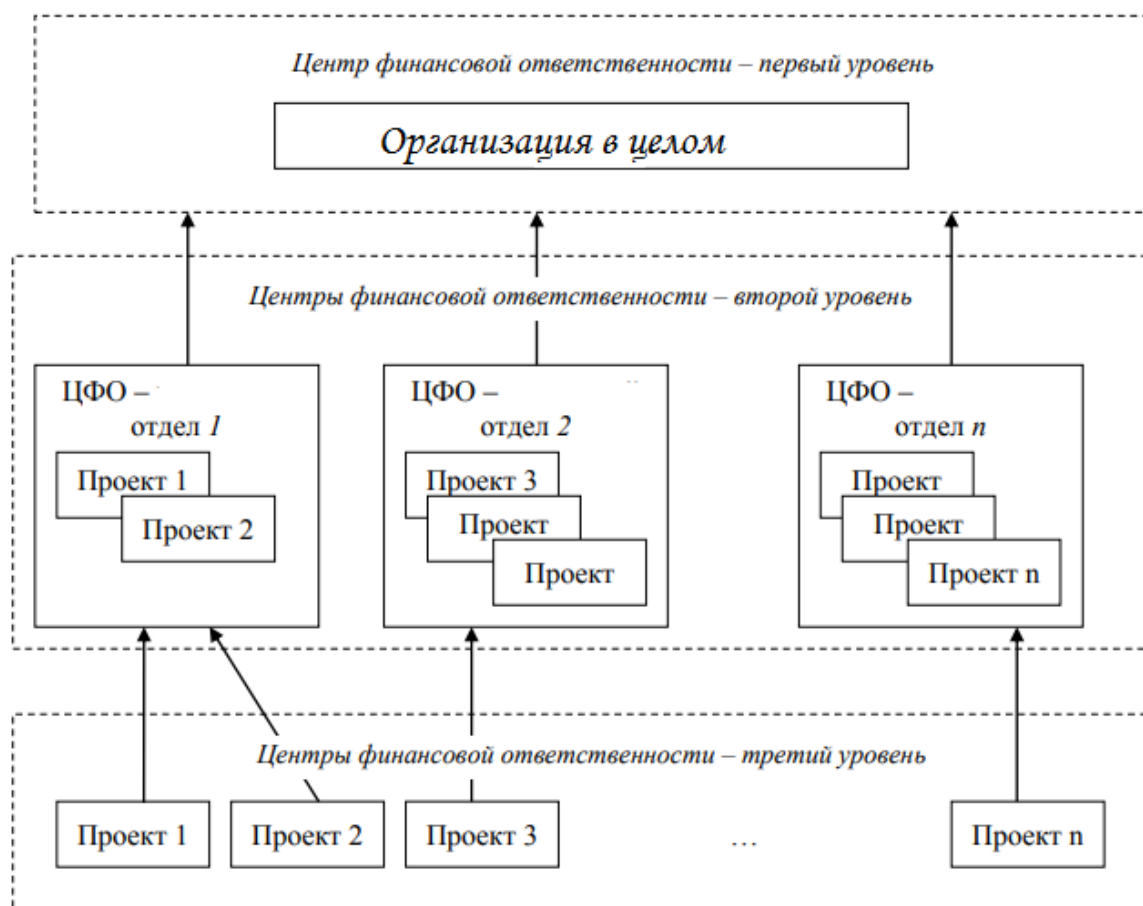


Рисунок 3.4.1 Примерный состав финансовой структуры проектно-ориентированной организации

Первый уровень финансовой структуры формирует организация в целом, которая является центром инвестиций. На данном уровне консолидируются бюджетные и отчетные показатели нижестоящих центров финансовой ответственности.

Второй уровень формируется производственными отделами, которые являются держателями портфеля проектов. Руководители производственных отделов несут ответственность за успешное выполнение всех проектов в рамках своего портфеля, а также за установленные бюджетные показатели подразделения.

На третьем уровне осуществляется бюджетирование проектов, которые являются центрами маржинальной прибыли.

В рамках системы бюджетирования под проектом будем понимать заказ (договор), открытый в организации, а под бюджетом проекта – план доходов и расходов, необходимых для исполнения конкретного проекта (заказа, договора).

3.4.2 Состав расходов бюджета проекта.

Основные элементы прямых расходов бюджета проекта представлены на рис.3.4.2:

В состав прямых расходов бюджета проекта входят:	
➤	субподрядные услуги
➤	расходы на согласование, экспертизы, технические условия и иные производственные услуги сторонних организаций
➤	расходы на согласование, экспертизы, технические условия и иные производственные услуги сторонних организаций
➤	фонд оплаты труда (ФОТ) производственного персонала
➤	страховые взносы с ФОТ производственного персонала
➤	командировочные расходы, непосредственно относящиеся к данному проекту
➤	материальные расходы производственного характера
➤	расходы на машины, механизмы
➤	расходы на обеспечение выполнения проекта
➤	прочие прямые расходы, которые будут непосредственно связаны с выполнением данного проекта

Рисунок 3.4.2 Состав расходов бюджета проекта

При расчете прочих прямых расходов необходимо учитывать все иные расходы, непосредственно относящиеся к проекту, в частности:

- затраты на погрузку/разгрузку оборудования;
- транспортировка груза до мест проведения работ;
- аренда оборудования и транспорта, используемого в рамках исполнения работ только по конкретному объекту.
- вознаграждение за оформление банковской гарантии;

- проценты за привлечение заемных средств в кредитных организациях для обеспечения участия в торгах;
- проценты за привлечение заемных средств в кредитных организациях для обеспечения исполнения контракта (депозит).

3.4.3 Организация процесса бюджетирования проекта.

Одной из наиболее насущных проблем интеграции бюджетов проектов в систему бюджетирования является обоснование алгоритма распределения косвенных накладных расходов.

Организация может использовать ряд способов их распределения:

1. Пропорционально выручке от реализации проектной продукции.
2. Пропорционально сумме прямых затрат на производство либо прямым материальным затратам.
3. Пропорционально основной заработной плате производственного персонала.

Основные этапы организации процесса бюджетирования проектов представлены в табл. 3.3:

Таблица 3.3.

Этапы организации процесса бюджетирования проектов

	Этап	Документы	Срок	Участники процесса
1. Этап преддоговорной подготовки				
.1	Получение информации о победе в тендере (конкурсе)	Официальная информация от Заказчика	-	Отдел торгов
.2	Подготовка проекта договора, согласование, подписание	Проект договора	5-7 рабочих дней	Договорной отдел
.3	Направление подписанного договора Заказчику	Договор (с ТЗ)	В день подписания договора	Договорной отдел

2. Распределение объема работ				
.1	Получение подписанного договора от Заказчика	Договор (с ТЗ)		Заказчик, договорной отдел
.2	Назначение ответственного исполнителя по проекту – главного инженера проекта (ГИП)	Приказ директора	В течение 1 дня с момента подписания договора	Директор. Зам. директора по производству
3. Этап формирования прямых производственных расходов				
3.1	Формирование и утверждение графика производства работ, передача графика в договорной отдел	График выполнения работ по проекту	В течение 5 рабочих дней после назначения ГИПа	ГИП, зам директора по производству
3.2	Проведение расчетов необходимого объема материальных ресурсов, учет расходов в расходной части бюджета проекта	Смета, план закупок	В течение 5 рабочих дней после утверждения графика работ	Сметный отдел, отдел снабжения, планово- экономический отдел
4. Этап формирования непроизводственных расходов				
4.1	Предоставление информации о расходах на обеспечение выполнения проекта	План непроизводственных расходов	В течение 5 рабочих дней после утверждения графика работ	ГИП, Сметный отдел, планово- экономический отдел
5. Этап консолидации прямых расходов, формирования накладных расходов				
5.1	Проверка и консолидация прямых расходов	Бюджет проекта	В течение 5 рабочих дней после составления смет	Планово- экономический отдел

5.2	Формирование накладных расходов	Бюджет проекта	В течение 5 рабочих дней после утверждения графика работ	Планово-экономический отдел
5.3	Расчет ключевых показателей	Бюджет проекта	В течение 1-2 рабочих дней после заполнения формы бюджета	Планово-экономический отдел
5.4	Согласование и утверждение бюджета проекта	Утвержденный бюджет проекта	В течение 5 рабочих дней после заполнения формы бюджета	Планово-экономический отдел, ГИП. Директор

Сведения необходимые для составления бюджета проекта:

- ✓ оценка стоимости работ;
- ✓ базис оценки;
- ✓ ограничения проекта;
- ✓ график проекта;
- ✓ календарь ресурсов;
- ✓ договоры.

Оценка стоимости работ - это индивидуальная смета расходов для каждого вида деятельности или совокупности работ, которые будут выполнены в рамках проекта. Для каждого вида деятельности в смету расходов включаются прямые трудовые ресурсы, материалы, оборудование, услуги и информационные технологии.

Базис оценки — это обоснование оценочных документов, подтверждающих детали оценки стоимости работ. Например, как были сделаны оценки, допущения и ограничения, уровень достоверности каждой оценки.

Ограничения проекта - важно определить, имеются ли какие-либо ограничения финансирования, которые могут быть у организации,

ограничения по договорам или контрагентам, например, у государственных учреждений (система государственных закупок). В целом для проектов характерно наличие ограничений по объемам финансирования, поэтому данные сведения являются ключевыми.

График проекта будет использоваться для определения продолжительности бюджета во времени.

Календарь ресурсов позволят узнать, какие ресурсы назначены для проекта и когда они назначены. При этом для каждого ресурса используются свои нормативы и осуществляется взаимосвязь с графиком проекта.

Информация по заключенным или планируемым к заключению договорам на товары или услуги может быть использована как для определения доходной, так и затратной части бюджета проекта.

Необходимо придерживаться принципа последовательной разработки при бюджетировании проекта. Основы составления проектов бюджетов состоят из трех основных шагов:

- оценка ожидаемых затрат и доходов;
- согласование бюджета;
- обеспечение экономической эффективности.