

# БЮДЖЕТ ОРГАНИЗАЦИИ

Шаловинский Андрей

МСБ12Э1д

Основа управленческого учета - структурированная информация, собираемая и анализируемая в мониторинговом режиме. Хорошо известно, что поиск и анализ данных - одна из прямых обязанностей службы маркетинга. Но очень часто маркетологи ограничиваются сбором только внешней информации - о конкурентной среде, ценах на отраслевом рынке и т.д. Цель управленческого учета - так называемый внутренний маркетинг, подразумевающий кропотливую работу по изучению самого предприятия. С его помощью можно составить полную картину финансово-экономического состояния компании в любой момент времени, выяснить запас ее прочности, определить потенциал и перспективы развития.

Одной из наиболее важных задач в области управленческого учета является задача бюджетирования, или говоря другими словами, задача формирования комплексного финансового плана. Практика показывает, что решение этой задачи вызывает значительные затруднения, а для многих предприятий она стала почти неразрешимой проблемой. Поэтому тема формирования бюджета предприятия актуальна.

# ВВЕДЕНИЕ

Именно финансовый план дает четкое понимание и возможность анализа различных вариантов достижения поставленных целей, с последующим выбором оптимального по заданным критериям (прибыль, поступления денежных средств, структура баланса и т.д.). Начав планировать, руководители, как правило, начинают более четко представлять свои цели, корректировать бюджеты. Точность планирования при этом повышается.

Если на предприятии есть годовой бюджет, то его необходимо конкретизировать по месяцам, т.е. составить более подробные оперативные планы, обеспечивающие выполнение долгосрочных планов. Если планов нет, то под воздействием текущих проблем руководители будут уделять мало времени планированию будущих операций. В то время как наличие бюджета гарантирует, что руководители будут планировать, принимая во внимание возможные внешние и внутренние изменения (изменение ситуации на рынке, рост себестоимости и проч.). Бюджетирование заставляет руководителей предвидеть проблемы до того, как они возникнут. За счет этого, должны быть сведены к минимуму неподготовленные, финансово-необоснованные решения.

## ОСНОВНЫЕ СОСТАВЛЯЮЩИЕ СИСТЕМЫ БЮДЖЕТА ОРГАНИЗАЦИИ

Система бюджетов позволяет получать полную информацию о необходимых финансовых и материальных ресурсах, позволяет заранее предсказать периоды с их дефицитом и принять соответствующие меры (сдвиг платежей во времени на более поздние сроки, взятие кредитов, увеличение объема продаж и т.д.). Планирование необходимо, чтобы избежать банкротства.

Планирование необходимо также для обеспечения эффективного использования привлеченных финансовых ресурсов (например, краткосрочных банковских кредитов). Составляя бюджеты, можно рассчитать плановые показатели рентабельности: рентабельность активов, рентабельность собственного капитала и т.д. Кроме того, составление бюджетов позволяет оценивать эффективность деятельности подразделений.

Путем составления бюджетов, согласуется деятельность различных подразделений предприятия. Каждый руководитель четко понимает свой вклад и ответственность при формировании бюджета. На практике возможны ситуации, когда планы подразделений в совокупности не дают реализуемого плана (нестыковки, дефициты). Поэтому целью бюджетирования является также разрешение противоречий между подразделениями на основе, выгодной для предприятия в целом. Качественно составленный бюджет обеспечивает координацию различных направлений деятельности предприятия и согласованность работы всех его подразделений.

Бюджетирование возможно только при четко организованной системе передачи информации между подразделениями предприятия. Каждый сотрудник, отвечающий за определенную строку частного бюджета, должен четко понимать свою роль в формировании бюджета предприятия в целом.

Сравнивая фактические результаты с плановыми данными бюджетов, можно установить, какие расходы значительно отличаются от плановых и требуют тщательного анализа, при этом целесообразно использовать метод управления по отклонениям. Проводится анализ, изучаются причины отклонений, неэффективности. Затем принимаются решения, обеспечивающие исправление ситуации.

Можно выделить основные факторы, которые делают систему бюджетирования каждого предприятия уникальной:

- ▶ Ограничения, влияющие на деятельность компании;
- ▶ Вид деятельности;
- ▶ Стратегические цели;
- ▶ Информационные потребности менеджмента компании;
- ▶ Размер предприятия и система управления.

Построение бюджетной модели компании должно начинаться с учета наиболее значимых ограничений, определяющих результаты деятельности. К таким ограничениям относят:

- ▶ Существующий на рынке объем платежеспособного спроса на продукцию;
- ▶ Производственные мощности;
- ▶ Наличие квалифицированного персонала;
- ▶ Доступность сырья и материалов.

Для большинства компаний наиболее значимое ограничение - доступный объем платежеспособного спроса, в соответствии с которым формируется бюджет продаж компании. В этом случае все остальные составляющие бюджета зависят от бюджета продаж. Но такая ситуация характерна только для так называемого рынка покупателей, где предложение превышает спрос. Для ненасыщенных рынков действуют другие ограничения, к примеру, производственные мощности компании или доступность сырья и материалов.

Согласно рекомендациям Минэкономики, система финансового планирования является важнейшим элементом обеспечения устойчивости производственной деятельности.

Система должна состоять из:

- ▶ Систем бюджетного планирования деятельности структурных подразделений предприятия;
- ▶ Системы сводного (комплексного) бюджетного планирования деятельности предприятия.



Обобщая опыт практической работы и методики консультационных фирм, можно предложить следующую структуру бюджетов предприятия. Основными документами комплексного бюджета предприятия являются:

- ▶ Бюджет движения денежных средств;
- ▶ Бюджет по прибылям/убыткам;
- ▶ Плановый агрегированный баланс.

Эти плановые документы являются обязательными. Исходной информацией для расчета этих бюджетов служат следующие операционные бюджеты предприятия:

- ▶ Бюджет продаж;
- ▶ Бюджет производства;
- ▶ Бюджет производственных запасов;
- ▶ Бюджет прямых затрат на материалы;
- ▶ Бюджет общепроизводственных расходов;
- ▶ Бюджет прямых затрат на оплату труда;
- ▶ Бюджет коммерческих расходов;
- ▶ Бюджет управленческих расходов.

Бюджеты верхнего уровня могут при необходимости детализироваться на частные бюджеты: по подразделениям, цехам, направлениям деятельности. При этом не следует вводить чрезмерную детализацию - данные бюджета должны обеспечивать принятие решений, существенно влияющих на финансово-экономическое состояние предприятия. Кроме указанных бюджетов, целесообразно подготавливать еще и такие плановые документы, как:

- ▶ Бюджеты движения товарно-материальных ресурсов;
- ▶ Бюджет по движению дебиторской и кредиторской задолженности;
- ▶ Бюджет развития;
- ▶ Инвестиционный бюджет.

Процесс формирования бюджета предприятия происходит, как правило, следующим образом.

Прежде всего, на основе данных финансово-экономической стратегии предприятия формируются целевые установки на заданный период планирования (например, год, месяц). Эти установки могут доводиться до отдела маркетинга, производственных подразделений, планово-экономической службы и т.д. Руководители служб должны обеспечить выполнение целевых установок.

На следующем этапе разрабатывается бюджет продаж. Если такой бюджет не сформирован, то финансовое планирование (бюджетирование) практически теряет смысл. Детальный бюджет продаж формируется в коммерческой службе предприятия (отделы маркетинга, сбыта), затем подготавливается укрупненный бюджет продаж и передается в планово-экономический отдел (ПЭО). Кроме того, коммерческая служба формирует бюджет коммерческих расходов - реклама, продвижение товара, зарплата торговых агентов и проч.

## ЭТАПЫ РАЗРАБОТКИ БЮДЖЕТА ОРГАНИЗАЦИИ

На основе плана продаж формируется план производства в натуральных показателях, а также бюджеты производственных запасов и прямых затрат на материалы (сырье), бюджет прямых затрат на оплату сырья. Если добавить к этим бюджетам бюджет общепроизводственных расходов, то полученной информации будет достаточно для формирования производственной себестоимости продукции. Таким образом, уже можно частично сформировать бюджет по прибылям и убыткам.

Здесь же рассчитывается бюджет управленческих расходов: амортизация, зарплата управленческого персонала, проценты по кредитам, налоги и т.д.

На следующем этапе проводят окончательное формирование бюджета по прибылям и убыткам, бюджета движения денежных средств и планового агрегированного баланса.

Для обеспечения успешного функционирования системы бюджетирования, на предприятии должны быть разработаны и утверждены технологии (методики) управления финансами. Технологии должны включать:

- ▶ Описание цели и достигаемого результата;
- ▶ Решаемые в процессе выполнения технологии задачи;
- ▶ Подразделения и должности, в ней участвующие;
- ▶ Последовательность шагов (этапов) выполнения;
- ▶ Входная и выходная информация и формы ее представления;
- ▶ Средства автоматизации.

При помощи технологий формализуется задача подготовки и консолидации бюджетов, повышается эффективность планирования.

Технологии необходимо привязать к конкретным подразделениям, ответственным, срокам. Такая привязка осуществляется за счет регламентов системы управления финансами, которые утверждаются приказами по предприятию и являются обязательными для исполнения. Предусматриваются также необходимые дополнения к должностным инструкциям.



Следует отметить важность автоматизации задач бюджетирования на предприятии. Без автоматизации невозможно оперативно рассчитать несколько альтернативных вариантов плана, выбрать оптимальный. Кроме того, сокращение времени рутинной обработки информации позволит работникам финансовой службы предприятия больше времени уделять таким актуальным задачам, как анализ и разработка ценовой и ассортиментной политики, анализ и планирование затрат, подготовка эффективных решений по управлению оборотным капиталом и проч.

При формировании бюджета предприятия могут возникнуть следующие основные проблемы.

Нечеткие цели и отсутствие технологии планирования приводят к тому, что сотрудники планово-экономических и финансовых служб подготавливают документы, по которым затруднительно принимать оперативные решения по управлению финансами и экономикой предприятия.

Особенно следует подчеркнуть, что на многих предприятиях используется затратный механизм планирования, когда цена на готовую продукцию формируется на основе полной себестоимости и заданного процента рентабельности.

Подготовленная в плановом (финансовом) отделе информация часто не может быть оперативно сопоставлена с фактическими данными, а когда такая возможность появляется, проведение анализа уже становится не актуальным, поскольку корректирующие план решения принимать слишком поздно.

Распространена ситуация, когда ПЭО (планово-экономический отдел) рассчитывает плановые данные на основе фактических данных по производству за аналогичные периоды в прошлом, при этом, как правило, теряется связь с планом продаж, который должен являться основой комплексного финансового плана предприятия.

Даже самая тщательная разработка бюджета компании не гарантирует его исполнения. Чтобы бюджет исполнялся, нужно внедрить процедуры, которые обеспечат достижение плановых показателей.

Условно можно выделить следующие основные процедуры исполнения бюджета:  
управление договорами;

- ▶ Управление платежами;
- ▶ Управление чрезвычайными событиями и резервами;
- ▶ Авторизация хозяйственных операций, проверка их на соответствие бюджету;
- ▶ Оперативное планирование и учет;
- ▶ Корректировка бюджета.

## ПРОЦЕДУРА ИСПОЛНЕНИЯ БЮДЖЕТА ОРГАНИЗАЦИИ

В момент заключения договора менеджеры редко задумываются об исполнении бюджета. Но уже на этой стадии необходимо сопоставлять принимаемые решения с целями компании, отраженными в бюджете. К примеру, ведя переговоры о снижении цены, менеджер не принимает во внимание, что это снижение компании не нужно, а необходимы более выгодные условия поставки и отсрочка платежей. Поэтому в рамках управления договорами необходимо обеспечить жесткую увязку всех заключаемых договоров с утвержденным бюджетом. Для этого следует реализовать следующий комплекс мер.

Все заключаемые договоры на приобретение ресурсов должны соответствовать плану закупок или затрат. Другими словами, объемы закупок, сроки поставки, цена приобретения должны соответствовать аналогичным показателям, установленным в бюджете.

Долгосрочные договоры, заключенные на момент формирования бюджета, а также договоры, которые планируется заключить в течение бюджетного периода, включаются в проект бюджета на стадии его формирования и утверждения.

Решение о заключении договоров, связанных с возникновением затрат, не предусмотренных бюджетом, принимается в соответствии с установленным порядком пересмотра бюджета.

Решения о заключении новых договоров принимаются руководителями подразделений на основании данных оперативного учета и в разрезе статей утвержденного бюджета.

Перед принятием решения о заключении новых договоров необходимо отслеживать освоенный объем бюджета - это позволит контролировать исполнение бюджета. Подписанию договора должно также предшествовать обоснование выбора поставщика, а если договор заключается на значительную сумму, то проведение тендера.

Исполнение договоров и оплата по ним осуществляются после авторизации заявки должностным лицом, располагающим необходимым набором прав.

Договоры, не соответствующие параметрам бюджета и кредитной политике компании, могут быть заключены только по прямому указанию финансового или генерального директора.

Для повышения эффективности бюджетирования хозяйственной деятельности предприятия необходимо выделить центры финансовой ответственности (ЦФО).

ЦФО являются подразделения компании, менеджер которых контролирует определенные ресурсы (затраты, прибыль, инвестиции) и несет персональную ответственность за выполнение бюджетных показателей.

Прежде чем вводить на предприятии учет по ЦФО, необходимо оценить риски и эффект от его введения. Организация должна располагать менеджерами, способными организовать учет по ЦФО, и персоналом (экономисты, нормировщики или бухгалтеры), который сможет вести такой учет в рамках ЦФО.

Кроме того, необходимо определиться с методической базой учета и технологическим оснащением ЦФО (уровень компьютеризации, наличие единой сети).

Оценка поможет определить, необходимо ли внедрение учета по ЦФО, какое количество ресурсов для этого потребуется, какова будет степень детализации данных. В любом случае менеджерам полезно иметь четкое представление о структуре затрат и местах их возникновения.

# СОЗДАНИЕ ЦЕНТРОВ ФИНАНСОВОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Для того чтобы отнести структурное подразделение к конкретному типу ЦФО, необходимо рассмотреть его функции, определить возможности влияния на финансовый результат, распределение ресурсов и степень обособленности от других подразделений. В бюджетной системе предприятия ЦФО классифицируются следующим образом:

- ▶ Бюджетный центр - подразделение, в котором есть возможность составить отдельный бюджет.
- ▶ Центр прибыли ЦФО - в нем имеется возможность вести обособленный учет доходов и расходов и, следовательно, определять результативность его деятельности на основании величины полученной прибыли.

Центр инвестиций - эффективность его работы оценивается отдачей на инвестированный капитал.

Менеджер такого подразделения, как правило, может влиять на степень капитализации своего подразделения за счет использования собственной прибыли центра инвестиций. Такой тип ЦФО характерен для предприятий, входящих в состав крупных компаний или дочерних обществ.

На практике часто встречаются смешанные типы ЦФО, сочетающие в себе несколько типов, а также производные от перечисленных, например центры доходов, центры продаж, центры контроля и управления.

Учет по ЦФО является мощным средством для воплощения стратегических целей компании (при наличии формализованной стратегии). У менеджмента компании появляется возможность оценивать результаты деятельности не только с позиций максимизации прибыли в текущем периоде или конъюнктуры на рынке, но и сверять каждое действие ЦФО с задачами ее долгосрочного развития. Для этого потребуются разработать систему показателей отчетности ЦФО, верно сформулировать бюджетные задания, проконтролировать их исполнение и провести анализ фактического исполнения бюджета.

Разработка системы показателей на отчетный период производится в соответствии со стратегическими целями компании. При этом в равной мере должны быть учтены стоимостные, качественные и объемные показатели.



При получении отчетных данных проводится планфактный анализ, дополнением к которому может выступать факторный анализ. Его результаты ложатся в основу управленческих решений. Также определяется уровень выполнимости бюджетного задания и, если требуется, проводится корректировка стратегических параметров развития.

Планфактный анализ по каждому ЦФО в сочетании с факторным анализом дает достаточную картину по вкладу каждого центра в полученный результат.

По существенным отклонениям фактических показателей от плановых, полученных за счет норм, отчет должны представить специалисты-технологи, и если произошел перерасход, то принимается решение о снижении коэффициента премирования. (Коэффициент премирования служит для определения величины премиального фонда и рассчитывается умножением величины коэффициента на базу начисления премии)

Аналогичный порядок применяется при определении причин отклонений за счет цен. Снабженческие подразделения должны представить обоснования отклонений фактических цен поставщиков от запланированных. При определении коэффициента премирования при факторном анализе в учет должны приниматься "вклад в результат" каждого ЦФО.

Перечисленные выше функции, их распределение и ответственность должны быть четко прописаны.

Документом, обеспечивающим указанный процесс, является регламент бюджетного управления. С его помощью обеспечивается распределение бюджетных заданий и формирование бюджетов нижестоящих подразделений и консолидированного бюджета компании.

В регламенте должно содержаться следующее:

- ▶ Данные об участниках бюджетного процесса с указанием их ролей, то есть перечень ЦФО, их функции и возможности использования ресурсов компании,
- ▶ Описание входящих и исходящих информационных потоков для каждого ЦФО,
- ▶ Описание сроков предоставления информации,
- ▶ Анализ этапов бюджетного процесса.

Регламентировав таким образом процедуры бюджетного процесса и перечень ЦФО, менеджер получит четкое понимание работы всех подразделений компании.

Центральное место в оценке риска на этапе формирования бюджета предприятия занимают анализ и прогнозирование возможных потерь ресурсов. При этом имеются в виду случайные, непредвиденные потери, возникающие вследствие отклонения реальной ситуации от предполагаемого хода событий. Наиболее важное значение при этом в условиях рыночной экономики отводится таким элементам риска, как непредвиденность конъюнктуры рынка, спроса, цен. В то же время российским предприятиям приходится иметь дело с "наложением" факторов рыночного и нерыночного типа.

Таким образом, чтобы оценить вероятность потерь, обусловленных развитием событий по непредвиденному варианту, следует, прежде всего, выявить все возможные факторы риска: как присущие вообще хозяйственной или производственно-коммерческой деятельности, так и специфические. Кроме того, необходимо осуществлять ранжирование факторов рисков по важности или по степени их вклада в общий профиль конкретного производственного предприятия.

## УЧЕТ РИСКОВ ПРИ ПРИНЯТИИ УР НА ЭТАПЕ ФОРМИРОВАНИЯ БЮДЖЕТА



Поскольку риск является категорией вероятностной, для его оценки используются следующие методы:

- ▶ статистические;
- ▶ экспертные;
- ▶ построение моделей случайных процессов.

Предприятия наиболее часто используют статистический и экспертный методы. При выборе метода оценки рисков учитываются достоинства и недостатки каждого из них. Так, первый метод оценки требует большого объема статистической информации за длительный период времени. Точность третьего метода зависит от принятых в модели допущений и от количества факторов, которые учитываются моделью. Кроме того, метод построения моделей наиболее трудоемкий.

Расчет рисков в процессе формирования бюджета предприятия осуществляется по приведенным ниже формулам с помощью расчета следующих показателей:

$$P_{\text{нб}} = P_{\text{д}} - P_{\text{р}}$$

$P_{\text{нб}}$  - вероятность невыполнения бюджета;

$P_{\text{д}}$  - вероятность того, что будет получен доход, меньше запланированного бюджетом;

$P_{\text{р}}$  - вероятность того, что расходы превысят бюджетный уровень.

$$P_{\text{д}} = 1 - \prod_{i=1}^n \bar{P}_{\text{д}i}$$

$P_{\text{д}}$  - вероятность того, что  $i$ -й доход будет получен в объеме, не меньше запланированного.

$$P_{\text{р}} = 1 - \prod_{j=1}^m \bar{P}_{\text{р}j}$$

$P_{\text{р}}$  - вероятность того, что  $j$ -я статья расходов не будет перерасходована.



Мерой риска (P) является интегральная степень влияния отдельных составляющих дохода и расходов, выраженная в процентах (в долях), ранжированная соответствующими рисками:

$$P = \sum_{i=1}^n P_{di} \times Y_{di} + \sum_{j=1}^m P_{pj} \times Y_{pj}$$

$P_{di}$  - вероятность того, что  $i$ -й доход будет получен в размере, меньше запланированного бюджетом;

$Y_{di}$  - удельный вес  $i$ -го вида доходов в общем объеме доходов предприятия;

$P_{pj}$  - вероятность того, что  $j$ -я статья расходов превысит бюджетный уровень;

$Y_{pj}$  - удельный вес  $j$ -й статьи расходов в общей сумме расходов предприятия в соответствии с бюджетом.

Стоимостная оценка возможных потерь от неполучения запланированных доходов и (или) превышения статей расходов при выполнении бюджета (цена риска - Ц):

$$Ц = \sum_{i=1}^n P_{di} D_i + \sum_{j=1}^m P_{pj} R_j$$

$D_i$  - сумма планируемого  $i$ -го дохода;

$R_j$  - сумма расходов по  $j$ -й статье.





Центральное место в оценке риска на этапе формирования бюджета предприятия занимают анализ и прогнозирование возможных потерь ресурсов. При этом имеются в виду случайные, непредвиденные потери, возникающие вследствие отклонения реальной ситуации от предполагаемого хода событий. Наиболее важное значение при этом в условиях рыночной экономики отводится таким элементам риска, как непредвиденность конъюнктуры рынка, спроса, цен. В то же время российским предприятиям приходится иметь дело с "наложением" факторов рыночного и нерыночного типа.

Таким образом, чтобы оценить вероятность потерь, обусловленных развитием событий по непредвиденному варианту, следует, прежде всего, выявить все возможные факторы риска: как присущие вообще хозяйственной или производственно-коммерческой деятельности, так и специфические. Кроме того, необходимо осуществлять ранжирование факторов рисков по важности или по степени их вклада в общий профиль конкретного производственного предприятия.

## РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ПРИ ФОРМИРОВАНИИ БЮДЖЕТА



Структура финансового учета при бюджетировании должна отражать дифференциацию показателей по продуктам и рынкам, на которых они реализуются. Например, в IT-индустрии для многих компаний важным моментом финансового учета является канал продажи оборудования. Другими словами, одна и та же техника может быть продана корпоративным клиентам, средним и мелким предприятиям, а также в розницу через дистрибьюторскую сеть. Менеджеры IT-компаний отслеживают присутствие своей фирмы на каждом из этих рынков. Все три рынка предполагают создание своей бизнес-модели продажи оборудования, а также индивидуального подхода к управлению коммерческими процессами. Этот аспект обязательно отражается в регламенте бюджетирования большинства IT-компаний.

Помимо упомянутой продуктовой и рыночной структуры формирования показателей, безусловный интерес представляет их функциональное разделение. Последнее должно быть непосредственно привязано к организационной структуре предприятия. В этом случае центрами финансовой ответственности становятся собственно отделы продаж (возможно, с последующей сегментацией по рынкам), маркетинга, логистики, закупок, персонала и другие внутренние службы. Крупные предприятия имеют разветвленную структуру подобных подразделений. Они, как правило, и становятся центрами затрат при бюджетировании.

В международных холдингах центрами финансовой ответственности становятся предприятия. В процессе консолидации они формируют показатели по компании в целом. Финансовый учет при этом должен делиться по организационно-правовому признаку и в соответствии с международными стандартами финансовой отчетности. Но также он может иметь и географическое деление, не связанное с организационно-правовыми формами предприятий холдинга. Неправильное формирование ЦФО, центров дохода и затрат приводит к потере прозрачности деятельности предприятия в соответствующем секторе. В результате ошибок финансового учета падает эффективность работы компании.

Неправильное формирование центров финансового учета приводит к "слепым" действиям также уже на этапе планирования.

Для организации системы анализа и планирования денежных потоков на предприятии, адекватной требованиям рыночных условий необходимо создание современной системы управления финансами, основанной на разработке и контроле исполнения иерархической системы бюджетов предприятия. Система бюджетов позволяет установить жесткий текущий и оперативный контроль за поступлением и расходованием средств, создать реальные условия для выработки эффективной финансовой стратегии.

Система бюджетирования для каждого предприятия в своем роде уникальна, поскольку зависит от его специфики.

Как правило, процесс формирования бюджета начинается 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. На следующем этапе формируются бюджет себестоимости производимой продукции, бюджет закупок и другие бюджеты, входящие в состав операционного бюджета. На основе данных операционного бюджета создается финансовый бюджет.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ