

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«НИЖЕГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ЛИНГВИСТИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
им. Н.А. ДОБРОЛЮБОВА»
(НГЛУ)

В.А. Бородин
С.Б. Пряничников

Бюджетирование

в организациях

Учебное пособие

Нижний Новгород
2017

Печатается по решению редакционно-издательского совета НГЛУ.
Направление подготовки: 38.03.01 – Экономика, 38.03.02 – Менеджмент.
Дисциплина: Бюджетирование в организациях.

УДК 336
ББК 65.05
Б 833

Бородин В.А., Пряничников С.Б. Бюджетирование в организациях:
Учебное пособие. – Н. Новгород: НГЛУ, 2017. – 128 с.

В пособии исследованы вопросы, связанные с финансовым планированием и финансовой деятельностью, от эффективности решения которых в значительной степени зависит конкурентоспособность организации и обеспечение ее устойчивого развития. Раскрываются теоретические основы финансового планирования и бюджетирования организаций, рассматриваются основы разработки бюджета организации, описывается методика формирования отдельных видов бюджетов для обеспечения эффективной деятельности. Даются основы организации системы финансового планирования в организации, детализируется система управления бюджетированием организации, раскрывается сущность и методы формирования финансового контроля.

Пособие предназначено для студентов, аспирантов и преподавателей экономических вузов и факультетов, слушателей системы подготовки и повышения квалификации, также специалистов и работников соответствующих служб предприятий.

УДК 336
ББК 65.05

Рецензенты: А.С. Кокин, д-р экон. наук, профессор кафедры «Финансы и кредит» ФГАОУ ВО «Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского – Национальный исследовательский университет»

М.В. Журба, канд. экон. наук, доцент кафедры «Экономика и управление» НГЛУ им. Н.А. Добролюбова

© НГЛУ, 2017
© Бородин В.А., Пряничников С.Б., 2017

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
Тема 1. Теоретические основы финансового планирования в организации.....	5
1.1. Сущность финансового планирования в организации	5
1.2. Уровни финансового планирования и виды финансовых планов..	9
1.3. Методы финансового планирования и прогнозирования	15
Тема 2. Понятие и методы разработки финансовой стратегии организации.....	17
2.1. Сущность финансовой стратегии и ее роль в развитии организации.....	17
2.2. Принципы, последовательность и методы разработки финансовой стратегии организации	20
2.3. Система обеспечения разработки финансовой стратегии.....	25
Тема 3. Бюджетирование как механизм эффективного управления организацией.....	26
3.1. Особенности эффективного управления организацией	26
3.2. Бюджетирование как механизм эффективного управления	33
3.3. Практика внедрения бюджетов в организациях.....	38
3.4. Основные преимущества и недостатки существующей системы бюджетирования хозяйственной деятельности организации	47
Тема 4. Методологические основы внедрения бюджетирования в организации.....	49
4.1. Проблема эффективного управления организацией.....	49
4.2. Влияние проблем управления на бюджетный процесс и основные направления бюджетного управления	53
4.3. Выбор модели бюджетирования и характеристика внешней среды организации.....	62
4.4. Выбор системы бюджетного управления и жизненный цикл организации.....	63
4.5. Выбор модели бюджетирования и качество управления	71
4.6. Гибкость менеджмента и готовность менеджмента к изменениям.....	75
Тема 5. Методика разработки бюджетов организации.....	77
5.1. Разработка операционного бюджета	77
5.2. Составление финансового бюджета	104
Тема 6. Организация бюджетирования	115
6.1. Характеристика основных этапов бюджетного процесса.....	115
6.2. Мониторинг исполнения бюджета	119
Список использованной литературы.....	121
Вопросы к экзамену	123
Расчетная работа.....	124

Введение

Переход российской экономики на инновационный путь развития в значительной мере определяет необходимость радикальных изменений в организациях с целью повышения их конкурентоспособности на отечественных и мировых рынках в условиях глобализации, продолжающихся негативных процессов в экономике и санкционных ограничений.

Одним из основных условий обеспечения устойчивого экономического развития организаций различных форм собственности выступает их финансовая деятельность, осуществление которой невозможно без разработки долгосрочных программ, имеющих стратегическое значение. В соответствии с этим специалисты в области экономики и менеджмента должны владеть комплексом знаний, обеспечивающих эффективное управление финансами организаций, функционирующих в рыночных условиях. Поэтому очень важно рассмотреть конкретные методики и приемы осуществления финансовой деятельности, а также современных способов разработки финансовых планов и бюджетов в целях обеспечения конкурентоспособности организации в рыночной среде.

Таким образом, комплексность изложения теоретических и практических вопросов формирования финансовых планов и бюджетов организации определило структуру данной работы, в которой раскрываются теоретические основы финансового планирования деятельности организаций, описывается методика формирования отдельных видов бюджетов, даются основы организации системы бюджетирования и контроля.

Учебное пособие может быть использовано специалистами в области экономики и управления на предприятии.

Тема 1. Теоретические основы финансового планирования в организации

1.1. Сущность финансового планирования в организации

В условиях рыночной экономики и усиления конкуренции повышается значимость и актуальность финансового планирования, от которого зависит в определенной степени экономическое развитие организации. В целом под *планированием* понимают процесс разработки и принятия целевых установок в количественном и качественном выражении, а также определение путей их наиболее эффективного достижения.

Планирование входит в число общих функций управления, присущих любой функционирующей социально-экономической системе, в связи с чем необходимость составления планов определяется многими причинами, однако основными выступают следующие:

1. *Ограниченность используемых ресурсов*, вместе с тем при рассмотрении положения об ограниченности необходимо исходить из того, что в рыночной экономике наличие ресурсов и их доступность для пользователей регулируются с помощью ценовой политики на основе модели спроса и предложения. Следовательно, привлечение дополнительного объема ресурсов чаще всего связано с необходимостью дополнительных финансовых расходов, которые в любой организации не безграничны.

2. *Неопределенность будущего состояния организации*, при этом смысл тезиса о неопределенности будущего достаточно очевиден, поскольку любая социально-экономическая система в процессе своего функционирования находится под постоянным и не всегда прогнозируемым влиянием множества факторов. Следовательно, чтобы уменьшить ожидаемое негативное влияние одних факторов и, наоборот, увеличить ожидаемое позитивное влияние других факторов, и применяется планирование, в рамках которого данные факторы идентифицируются, а их влияние оценивается и, по возможности, регулируется.

Поскольку факторов неопределенности достаточно много, а действие их нередко хаотично и разнонаправлено, то главная цель составления любого плана – не задание точных цифр и ориентиров, поскольку сделать это невозможно в принципе, а идентификация по каждому из важнейших направлений определенного «коридора», в границах которого может варьироваться тот или иной показатель.

3. *Координирующая роль плана и оптимизация экономических последствий*, при этом смысл координирующей роли плана состоит в том, что наличие хорошо структурированных, детализированных и взаимоувязанных целевых установок дисциплинирует как перспективную,

так и текущую деятельность, приводит ее в определенную систему, позволяет хозяйствующему субъекту работать ритмично.

В системе планирования организации большое значение имеет планирование финансовой деятельности, финансовых операций и результатов, т. е. финансовое планирование.

Финансовое планирование представляет собой планирование доходов организации и направлений расходования денежных средств для обеспечения ее развития, которое осуществляется посредством составления финансовых планов различного содержания и назначения в зависимости от задач и объектов планирования.

Основными *принципами* финансового планирования организаций являются:

- а) учет отраслевой специфики;
- б) оценка масштабов производственной деятельности и организационной структуры;
- в) формирование методической базы плановых расчетов;
- г) оценка уровня хозяйственного регулирования;
- д) соблюдение сбалансированности и комплексности;
- е) целевая ориентация;
- ж) определение горизонта плановых расчетов;
- з) учет структуры производственной деятельности организации.

Каждый финансовый план решает задачи организации и управления финансами в конкретном звене управления, в связи с этим в теории финансового менеджмента разработаны общие подходы к процессу финансового планирования.

Во-первых, план должен обладать рядом очевидных характеристик, таких как простота и наглядность, хорошая структурированность, достаточная точность, практическая полезность.

Во-вторых, наличие плана более предпочтительно, нежели его отсутствие, при этом следует отдавать себе отчет в том, что никакой план в принципе не может дать точные ответы на все вопросы, а также предусмотреть фактическое развитие событий.

В-третьих, любой план хорош настолько, насколько профессионально подготовлены составлявшие его люди.

Основой для финансового планирования в организации (то есть составления стратегических, текущих и оперативных планов) и для финансового бюджетирования (то есть составления общего, финансового и оперативного бюджетов), является финансовое прогнозирование.

Прогнозирование (от греческого *prognosis* – предвидение) состоит в изучении возможного финансового состояния организации на длительную перспективу. В отличие от планирования, задачей прогнозирования не является реализация разработанных прогнозов на практике, так как они представляют собой лишь предвидение возможных изменений.

Прогнозирование *предполагает разработку* альтернативных финансовых показателей и параметров, использование которых при наметившихся (но заранее спрогнозированных) тенденциях изменения ситуации на рынке позволяет определить один из вариантов изменения финансового положения организации.

Основой прогнозирования является обобщение и анализ имеющейся информации с последующим моделированием возможных вариантов развития ситуаций и финансовых показателей. Методы прогнозирования должны быть достаточно динамичными для того, чтобы своевременно учесть эти изменения.

Целенаправленное использование финансов для достижения стратегических и тактических задач, определенных учредительными документами (уставом) организации, выражает *финансовая политика организации*.

Содержание финансовой политики многогранно и включает:

1) разработку оптимальной концепции управления финансовыми потоками организации, обеспечивающую сочетание высокой доходности и защиту от предпринимательского риска;

2) определение основных направлений использования финансовых ресурсов на текущий период (месяц, квартал) и на перспективу (год и более длительный период), при этом учитываются перспективы развития производственной и коммерческой деятельности;

3) осуществление практических действий, направленных на достижение поставленных целей.

Единство ключевых звеньев определяет содержание финансовой политики, *стратегическими задачами* которой являются:

а) максимизация прибыли;

б) оптимизация структуры капитала и обеспечение финансовой устойчивости организации;

в) достижение финансовой открытости организации для собственников (акционеров, учредителей), инвесторов и кредиторов;

г) использование рыночных механизмов привлечения капитала;

д) разработка эффективного механизма управления финансами на основе диагностики финансового состояния с учетом постановки стратегических целей деятельности организации, адекватных рыночным условиям, и поиска путей их достижения.

Исходя из *длительности периода и характера решаемых задач*, финансовая политика подразделяется на финансовую стратегию и тактику.

Финансовая стратегия – долговременный курс финансовой политики, рассчитанный на перспективу и предполагающий решение крупномасштабных задач развития организации. В процессе ее разработки прогнозируются основные тенденции развития финансов, формируется концепция их использования, намечаются принципы финансовых

отношений с государством (налоговая политика) и партнерами. С позиций стратегии формируются конкретные цели и задачи производственной и финансовой деятельности, а также принимаются оперативные управленческие решения.

Составной частью финансовой стратегии является перспективное финансовое планирование, ориентированное на достижение основных параметров деятельности организации: объем и себестоимость продаж, прибыль и рентабельность, финансовая устойчивость и платежеспособность.

Финансовая тактика направлена на решение локальных задач конкретного этапа развития организации путём своевременного изменения способов организации финансовых связей, перераспределения денежных ресурсов между видами расходов и структурными подразделениями. При относительно стабильной финансовой стратегии финансовая тактика должна отличаться гибкостью, что вызывается изменением рыночной конъюнктуры (спроса и предложения на ресурсы, товары и услуги).

Цели финансового планирования исходят из основной цели функционирования организации – удовлетворения потребностей собственников на основе повышения ее капитализации, в соответствии с чем *целями финансового планирования* выступают:

1. Максимизация формирования финансовых ресурсов и собственности владельцев организации.
2. Оптимизация стоимостных пропорций и распределение финансовых ресурсов.
3. Эффективность использования финансовых ресурсов с учетом минимизации финансового риска.

Исходя из данных целей, *задачами финансового планирования* являются:

1. Управление денежными потоками организации.
2. Анализ возможных решений финансового характера.
3. Прогнозирование будущих последствий принимаемых на текущий день решений.
4. Анализ эффективности использования финансовых ресурсов.
5. Осуществление финансового контроля как по организации в целом, так и по центрам ответственности.

Объектами финансового планирования на предприятии выступают:

- а) движение финансовых ресурсов;
- б) финансовые отношения, возникающие при формировании, распределении и использовании финансовых ресурсов;
- в) стоимостные пропорции, образующиеся в результате распределения финансовых ресурсов.

Финансовые ресурсы представляют собой денежные доходы и поступления, находящиеся в распоряжении организации и предназначенные для осуществления затрат по расширенному

воспроизводству, экономическому стимулированию, выполнению возникающих обязательств и для финансирования прочих расходов.

Структура финансовых ресурсов организации показана на рис. 1.

Финансовые отношения представляют собой совокупность экономических отношений, формирующихся в связи с образованием, распределением и использованием финансовых ресурсов.

Стоимостные пропорции формируются путем определения рациональных соотношений при распределении финансовых ресурсов.



Рис. 1. Источники финансовых ресурсов организации

1.2. Уровни финансового планирования и виды финансовых планов

Финансовое планирование представляет собой процесс разработки системы финансовых планов и плановых (нормативных) показателей по обеспечению развития организации необходимыми финансовыми ресурсами и повышению эффективности ее финансовой деятельности в предстоящем периоде.

Финансовые планы организации достаточно многообразны и могут быть классифицированы по следующим признакам (см. рис. 2).

Финансовое планирование в организации включает следующие уровни:

1. Перспективное планирование.
2. Текущее планирование.
3. Оперативное планирование.

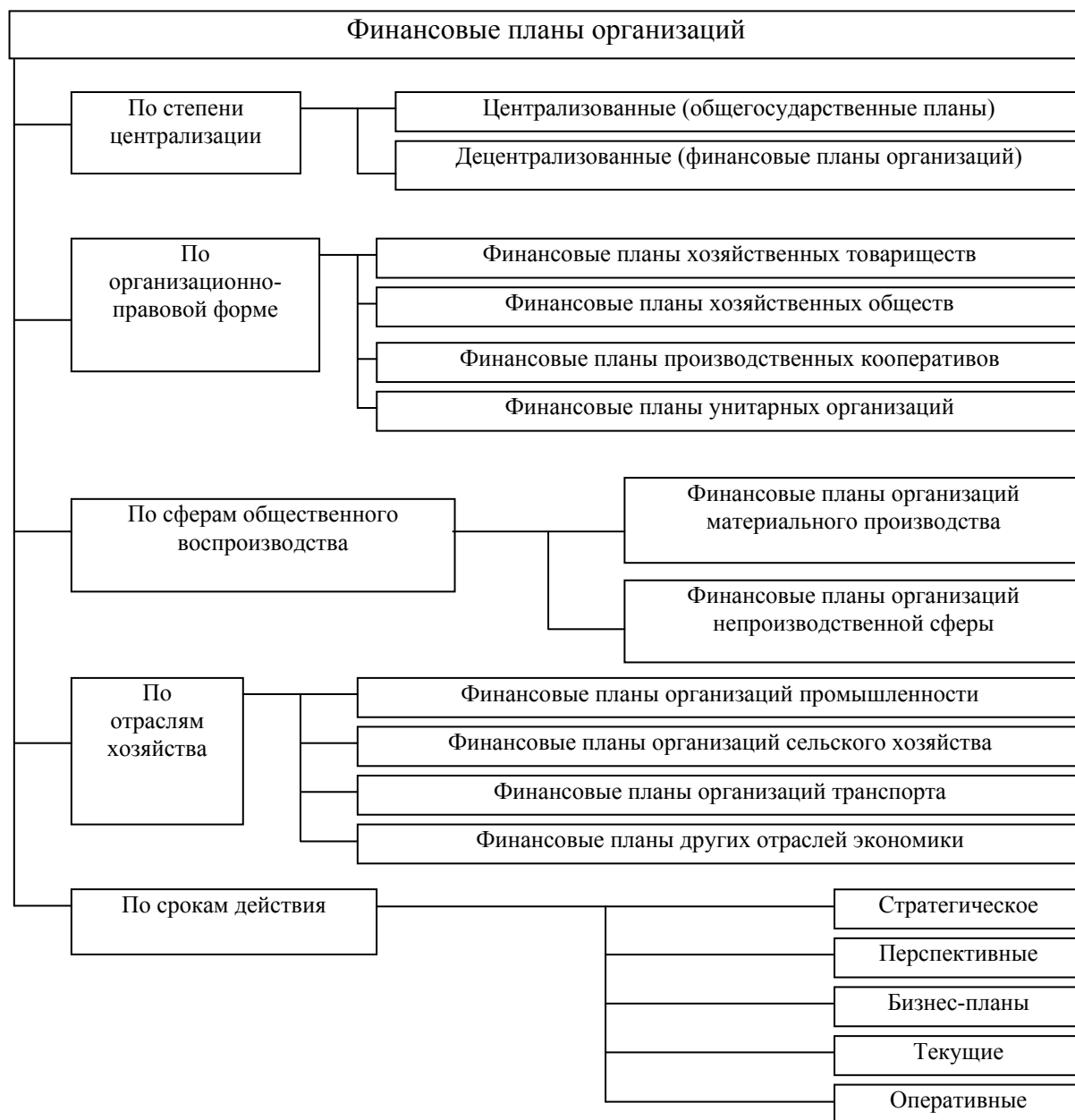


Рис. 2. Классификация финансовых планов организаций

Каждому из этих уровней финансового планирования присущи особые методические подходы к осуществлению: формы реализации, оценка результатов и определенный период (плановый горизонт) охвата (см. табл. 1).

Характеристика уровней внутрифирменного финансового планирования

Уровни финансового планирования	Основной методический подход к осуществлению планирования	Формы реализации результатов финансового планирования	Период (горизонт) планирования
1. Перспективное финансовое планирование	Прогнозирование	Разработка долгосрочного финансового плана по важнейшим направлениям финансовой деятельности	До 3-х лет
2. Текущее планирование финансовой деятельности	Технико-экономическое обоснование	Разработка текущих финансовых планов по отдельным аспектам финансовой деятельности	1 год
3. Оперативное планирование финансовой деятельности	Бюджетирование	Разработка и доведение до исполнителей бюджетов, платёжных календарей и других оперативных плановых заданий по всем основным вопросам финансовой деятельности	Месяц, квартал

Все уровни внутриорганизационного финансового планирования находятся во взаимосвязи и реализуются в определенной последовательности. На исходном этапе этого процесса осуществляется перспективное финансовое планирование, которое призвано реализовать стратегические цели развития организации, а также определить задачи и параметры текущего финансового планирования.

В свою очередь, текущее финансовое планирование, формируя плановые задания финансового развития организации в рамках предстоящего года, создает основу для разработки и доведения до исполнителей оперативных бюджетов (и других форм оперативных плановых заданий) по всем основным вопросам финансовой деятельности.

Перспективное финансовое планирование является наиболее сложным из рассматриваемых уровней и требует для своей реализации высокой квалификации исполнителей. Данный уровень планирования содержит разработку прогноза основных показателей финансовой деятельности и финансового состояния организации на долгосрочный период.

Исходными *предпосылками* для разработки долгосрочного финансового плана по важнейшим направлениям финансовой деятельности организации являются:

1. Определение целей финансовой стратегии организации (выраженных конкретными количественными целевыми показателями).

2. Формирование финансовой политики организации по отдельным аспектам финансовой деятельности.

3. Прогнозирование конъюнктуры финансового рынка в разрезе основных его видов (кредитного, фондового, валютного и других).

4. Прогнозирование изменений факторов внешней среды и внутреннего развития организации.

5. Анализ результатов горизонтального (трендового) анализа важнейших показателей финансовой деятельности организации за ряд предшествующих лет.

Поскольку ряд исходных предпосылок долгосрочного финансового плана по важнейшим направлениям финансовой деятельности организации носят вероятностный характер и разброс их параметров в условиях современной экономической нестабильности страны довольно высок, этот план желательно разрабатывать в нескольких вариантах – «оптимистическом», «реалистическом» и «пессимистическом».

Долгосрочный финансовый план по важнейшим направлениям финансовой деятельности организации составляется, как правило, на предстоящие три года с разбивкой по отдельным годам прогнозируемого периода. Форма такого плана носит произвольный характер, но в нем должны получить отражение наиболее важные параметры финансового развития организации, определяемые целями ее финансовой стратегии, к числу которых относятся:

а) прогнозируемая сумма активов организации (в целом, в т. ч. оборотных);

б) прогнозируемая структура капитала (соотношение собственного и заемного его видов);

в) прогнозируемый объем реального инвестирования организации;

г) прогнозируемые сумма чистой прибыли организации и показатель рентабельности собственного капитала;

д) прогнозируемая сумма амортизационного потока (в соответствии с избранной амортизационной политикой организации);

е) прогнозируемое соотношение распределения чистой прибыли организации на потребление и накопление (в соответствии с избранной дивидендной политикой организации);

ж) прогнозируемая сумма чистого денежного потока организации. Перспективный финансовый план определяет важнейшие показатели, пропорции и темпы расширенного воспроизводства.

Текущее финансовое планирование базируется на разработанном долгосрочном плане по важнейшим аспектам финансовой деятельности. Это планирование состоит в разработке конкретных видов текущих финансовых планов, которые позволяют определить на предстоящий период все источники финансирования развития организации, сформировать структуру доходов и затрат, обеспечить постоянную

платежеспособность организации, предопределить величину активов и капитала на конец планируемого периода.

Текущее финансовое планирование включает годовой баланс доходов и расходов, сметы образования и расходования фондов денежных средств, в том числе:

- а) фонда оплаты труда, фонда средств, направляемых на развитие и совершенствование производства;
- б) фонда средств, направляемых на социальные нужды;
- в) резервных и других фондов.

Текущие финансовые планы разрабатываются на основе перспективных планов путем их конкретизации и детализации, при этом текущие планы финансовой деятельности разрабатываются на предстоящий год с разбивкой по кварталам.

Исходными предпосылками для разработки текущих финансовых планов организации являются:

- 1) прогнозируемые показатели долгосрочного финансового плана организации;
- 2) планируемые объемы производства и реализации продукции и другие экономические показатели операционной деятельности организации;
- 3) система разработанных на предприятии норм и нормативов затрат отдельных ресурсов;
- 4) действующая система ставок налоговых платежей;
- 5) действующая система норм амортизационных отчислений;
- 6) средние ставки кредитного и депозитного процентов на финансовом рынке;
- 7) результаты финансового анализа за предшествующий год.

Основными видами текущих финансовых планов, разрабатываемых в организациях, являются следующие планы:

1. *План доходов и расходов по операционной деятельности* – является одним из основных видов текущего финансового плана организации, составляемого на первоначальном этапе текущего планирования ее финансовой деятельности (так как ряд его показателей служит исходной базой разработки других видов текущих финансовых планов). Целью разработки этого плана является определение суммы чистой прибыли по операционной деятельности организации, при этом в процессе разработки этого плана должна быть обеспечена четкая взаимосвязь планируемых показателей доходов от реализации продукции (валового и чистого), издержек, налоговых платежей, балансовой и чистой прибыли организации.

2. *План поступления и расходования денежных средств* – призван отражать результаты прогнозирования денежных потоков организации, при этом данный план заменяет составляемый ранее в организации план

формирования и использования ее финансовых ресурсов. Целью разработки этого плана является:

а) определение объема источников формирования финансовых ресурсов организации;

б) распределение финансовых ресурсов по видам и направлениям его хозяйственной деятельности;

в) обеспечение постоянной платежеспособности организации на всех этапах планового периода.

В данном виде плана должна быть обеспечена четкая взаимосвязь показателей остатка денежных средств на начало периода, их поступления в плановом периоде, их расходования в плановом периоде и остатка денежных средств на конец периода.

3. *Балансовый план* – отражает результаты прогнозирования состава активов и структуры используемого капитала организации на конец планового периода. Целью разработки балансового плана является определение необходимого прироста отдельных видов активов с обеспечением их внутренней сбалансированности, а также формирование оптимальной структуры капитала, обеспечивающей достаточную финансовую устойчивость организации в предстоящем периоде. При разработке балансового плана используется укрупненная схема статей баланса организации, отражающая требования ее построения применительно к специфике конкретной организационно-правовой формы деятельности.

Кроме перечисленных основных видов текущих финансовых планов в организации могут разрабатываться и другие их виды (например, программа реальных инвестиций в разрезе отдельных инвестиционных проектов, эмиссионный план и другие).

Система оперативного финансового планирования базируется на разработанных текущих финансовых планах, при этом данное планирование заключается в разработке комплекса краткосрочных плановых заданий по финансовому обеспечению основных направлений хозяйственной деятельности организации. Главной формой такого планового финансового задания является бюджет, который представляет собой оперативный финансовый план краткосрочного периода, разрабатываемый обычно в рамках до одного года, отражающий расходы и поступления финансовых ресурсов в процессе осуществления конкретных видов хозяйственной деятельности.

Бюджет детализирует показатели текущих финансовых планов и является главным плановым документом, доводимым до «центров ответственности» всех типов. Разработка плановых бюджетов в организации характеризуется термином «*бюджетирование*» и направлена на решение двух основных задач: а) определение объема и состава расходов, связанных с деятельностью отдельных структурных единиц и

подразделений организации; б) обеспечение покрытия этих расходов финансовыми ресурсами из различных источников.

Для успешного финансового планирования в организации необходимо наличие четырех обязательных компонентов, составляющих инфраструктуру процесса финансового планирования (см. рис. 3.)



Рис. 3. Инфраструктура процесса финансового планирования в организации

1.3. Методы финансового планирования и прогнозирования

Внутрифирменное финансовое планирование представляет собой многоплановую работу, состоящую из ряда взаимосвязанных этапов, основными из которых являются следующие:

1. *Анализ ситуации и проблем*, заключающуюся в изучении фактических данных за предыдущий год, что дает возможность оценить финансовые результаты за прошедшее время и определить проблемы, при этом основное внимание уделяется таким показателям, как объем реализации, затраты, размер полученной прибыли и др.

2. *Прогнозирование будущих условий*, которое необходимо для определения изменений внешней и внутренней среды, в которых будет протекать деятельность организации, при этом на основе перспективных расчетов производственной деятельности организации, а также изучения маркетинговых прогнозов рынка, спроса и других факторов прогнозируются будущие возможные финансовые результаты.

3. *Постановка финансовых задач*, которая заключается в определении на планируемый период параметров получения доходов, прибыли, предельных размеров расходов и основных направлений использования средств.

4. *Выбор оптимального варианта*, т. е. на основе анализа тенденций и текущего финансового состояния рассматриваются несколько вариантов ситуаций, в которых может оказаться организация, а также оптимальные варианты развития ее финансовой деятельности.

5. *Составление финансового плана* организации в виде баланса ее доходов и расходов.

6. *Корректировка, увязка и конкретизация финансового плана*, которая состоит в состыковке показателей финансового плана с производственными, коммерческими, инвестиционными и другими планами и программами в установлении конкретных сроков их достижения. Согласованные показатели финансового плана доводятся до соответствующих подразделений организации и конкретных исполнителей.

7. *Выполнение финансового плана*, т. е. процесс производственной, коммерческой и финансовой деятельности организации, влияющий на его конечные финансовые результаты.

8. *Анализ и контроль*, которые заключаются в определении фактических конечных финансовых результатов деятельности организации, сопоставлении с плановыми показателями, выявлении причин и следствий отклонений от плановых показателей, а также в подготовке мер по устранению негативных явлений.

В практике финансового прогнозирования и планирования применяются следующие методы:

1. *Метод экономического анализа*, который позволяет определить основные закономерности, тенденции в движении натуральных и стоимостных показателей, внутренние резервы организации.

2. *Нормативный метод*, заключающийся в том, что на основе заранее установленных норм и технико-экономических нормативов рассчитывается потребность хозяйствующего субъекта в финансовых ресурсах в их источниках, при этом такими нормативами являются ставки налогов и сборов, нормы амортизационных отчислений и другие.

3. *Метод балансовых расчетов*, который предназначен для определения будущей потребности в финансовых средствах и основывается на прогнозе поступления средств и затрат по основным статьям баланса на определенную дату в перспективе.

4. *Метод денежных потоков*, носящий универсальный характер при составлении финансовых планов и служащий инструментом для прогнозирования размеров и сроков поступления необходимых финансовых ресурсов.

5. *Метод многовариантности расчетов*, который состоит в разработке альтернативных вариантов плановых расчетов с тем, чтобы

выбрать из них оптимальный, при этом могут задаваться различные критерии выбора.

6. *Методы экономико-математического моделирования*, позволяющие количественно выразить тесноту взаимосвязи между финансовыми показателями и основными факторами, их определяющими. Эта связь выражается посредством экономико-математической модели, причем данная модель представляет собой точное математическое описание экономического процесса, то есть описание факторов, характеризующих структуру и закономерности изменения данного экономического явления с помощью математических символов и приемов.

7. *Экономико-статистический метод*, при этом сущность этого метода состоит в исследовании закономерностей динамики конкретного показателя (определении линии его тренда) и распространении темпов этой динамики на прогнозируемый период.

Использование рассмотренных систем и методов финансового планирования позволяет повысить эффективность финансовой деятельности организации, обеспечить ее целенаправленность.

Тема 2. Понятие и методы разработки финансовой стратегии организации

2.1. Сущность финансовой стратегии и ее роль в развитии организации

Эффективное функционирование организации, обеспечивающее оптимальные темпы экономического роста и повышение конкурентоспособности в значительной степени определяются уровнем стратегического управления финансовой деятельностью на основе разработки соответствующей финансовой стратегии. При этом финансовая деятельность представляет собой целенаправленно осуществляемый процесс реализации функций организации, связанных с формированием, распределением и использованием финансовых ресурсов в целях обеспечения ее развития.

На современном этапе развития экономики все большее число менеджеров организаций осознают необходимость перспективного управления финансовой деятельностью на основе адаптации к изменяющимся условиям внешней финансовой среды. Исходя из этого, эффективным инструментом управления финансовой деятельностью организации выступает финансовая стратегия.

Актуальность разработки финансовой стратегии организации определяется следующими условиями:

- а) интенсивностью изменения факторов внешней финансовой среды;
- б) переходом организации к новой стадии жизненного цикла и

изменением в связи с этим инвестиционной активности;

в) изменением целей операционной деятельности, связанным с открывающимися новыми коммерческими возможностями или диверсификацией производства.

Сущностные характеристики финансовой стратегии:

1) финансовая стратегия организации выступает одним из видов ее функциональных политик;

2) в системе функциональных политик организации финансовая стратегия занимает ведущее место;

3) финансовая стратегия охватывает основные направления развития финансовой деятельности организаций;

4) в процессе разработки финансовой стратегии определяются специфические финансовые цели развития организации и эффективные направления их достижения;

5) финансовая стратегия должна учитывать меняющиеся условия внешней среды в процессе финансового развития организации и обеспечивать перспективные направления использования финансовых ресурсов.

Исходя из данных характеристик, можно дать следующее определение финансовой стратегии: *она представляет собой одну из видов функциональных политик, обеспечивает основные направления финансовой деятельности путем формирования долгосрочных финансовых целей, а также выбора эффективных путей их достижения на основе формирования и использования финансовых ресурсов в условиях меняющейся среды.*

Финансовая стратегия организации включает совокупность политик по направлениям финансовой деятельности и схематично представлена на рисунке 4.

Разработка финансовой стратегии играет большую роль в обеспечении эффективного развития организации и заключается в следующем:

а) обеспечивает реализацию долгосрочных целей экономического и социального развития организации;

б) позволяет реально оценить финансовые возможности организации и активно маневрировать финансовыми ресурсами;

в) обеспечивает возможность быстрой реализации перспективных инвестиционных проектов;

г) позволяет учитывать возможные варианты изменения внешней среды и свести к минимуму их негативные последствия;

д) обеспечивает взаимосвязь стратегического, текущего и оперативного управления финансовой деятельностью организации;

е) позволяет формировать критериальные оценки выбора важнейших финансовых управленческих решений;

ж) выступает предпосылкой стратегического изменения общей организационной структуры управления.



Рис. 4. Схема основных направлений формирования финансовой стратегии организации

2.2. Принципы, последовательность и методы разработки финансовой стратегии организации

Разработка финансовой стратегии основана на учете принципов, определяющих систему стратегического управления финансовой деятельностью организации, и включает следующее:

- 1) рассмотрение организации как открытой экономической системы, способной к самоорганизации и развитию;
- 2) учет базовой политики развития операционной деятельности;
- 3) выделение доминантных сфер стратегического финансового развития;
- 4) обеспечение гибкости финансовой стратегии;
- 5) обеспечение альтернативности финансового выбора;
- 6) учет уровня финансового риска в процессе принятия финансовых решений;
- 7) обеспечение разработанной финансовой стратегии организации соответствующей организационной структурой управления финансовой деятельностью и организационной культурой.

С учетом данных принципов осуществляется разработка финансовой стратегии организации, которая представляет собой формирование совокупности целенаправленных управленческих решений, обеспечивающих подготовку, оценку и реализацию программы финансового развития организации.

Основными этапами разработки финансовой стратегии организации являются следующие:

1. *Определение периода формирования финансовой стратегии*, который зависит, прежде всего, от продолжительности периода корпоративной стратегии развития организации. При этом необходимо отметить, что период формирования финансовой стратегии зависит от предсказуемости развития экономики в целом и тех ее сегментов, с которыми связана финансовая деятельность организации. Исходя из этого, средняя продолжительность финансовой стратегии составляет 3–5 лет.

2. *Исследование факторов внешней финансовой среды*, которое предопределяет изучение экономических условий финансовой деятельности и возможного их изменения в предстоящем периоде, а также конъюнктуры финансового рынка.

3. *Оценка сильных и слабых сторон, определяющих особенности финансовой деятельности организации*, в процессе которой необходимо определить, насколько потенциал организации соответствует его инвестиционным возможностям, а также какие внутренние характеристики снижают результативность финансовой деятельности. При этом в процессе разработки финансовой стратегии в целях анализа выделяют следующие функциональные зоны:

а) маркетинговые возможности расширения объемов и диверсификации операционной деятельности;

б) финансовые возможности формирования инвестиционных ресурсов;

в) трудовые ресурсы, обеспечивающие разработку финансовой стратегии;

г) информационные ресурсы, обеспечивающие подготовку финансовых решений, а также состояние организационной структуры и культуры организации.

4. *Формирование долгосрочных и краткосрочных целей финансовой деятельности организации*, при этом главной целью выступает повышение благосостояние собственников на основе максимизации ее рыночной стоимости. Вместе с тем достижение главной цели определяется решением ряда задач, в том числе выбором наиболее эффективных направлений финансовой деятельности организации; формированием достаточного объема финансовых ресурсов и оптимизацией их состава; минимизацией уровня финансовых рисков и т. д.

5. *Разработка целевых нормативов финансовой деятельности*, в целях принятия основных управленческих решений и обеспечения контроля выполнения финансовой стратегии.

6. *Принятие основных финансовых решений по основным направлениям финансовой стратегии*, в целях формирования комплексной программы финансового развития организации.

7. *Оценка разработанной финансовой стратегии*, которая проводится по системе специальных экономических критериев, устанавливаемых предприятием и по результатам которой в финансовую политику вносятся необходимые коррективы для ее реализации.

8. *Обеспечение реализации финансовой стратегии*, исходя из разработанных мероприятий и осуществления путем принятия управленческих решений.

9. *Организация контроля реализации финансовой стратегии*, которая осуществляется на основе финансового контроллинга путем изучения и анализа целевых нормативов финансовой деятельности организации.

Разработка финансовой стратегии основана на использовании соответствующих методов, основными из которых являются:

1. *Финансовый анализ*, который представляет собой процесс изучения влияния факторов внешней и внутренней финансовой среды на результативность осуществления финансовой деятельности организации с целью выявления особенностей и возможных направлений ее развития в перспективном периоде.

Основой проведения финансового анализа выступает изучение влияния на финансовую деятельность организации отдельных факторов и условий среды его функционирования, т. е. финансовой среды, которая

представляет собой систему условий и факторов, влияющих на организацию, формы и результаты его финансовой деятельности, при этом выделяют их отдельные виды:

- а) внешнюю финансовую среду непрямого влияния;
- б) внешнюю финансовую среду непосредственного влияния;
- в) внутреннюю финансовую среду.

Внешняя финансовая среда непрямого влияния характеризует систему проявляемых на макроуровне условий и факторов, воздействующих на организацию, формы и результаты финансовой деятельности организации в долгосрочном периоде, прямой контроль над которыми она осуществлять не имеет возможности, при этом данный вид внешней финансовой среды не носит характера индивидуальных особенностей проявления по отношению к конкретной организации.

В формировании условий внешней финансовой среды непрямого влияния существенную роль играет государственная финансовая стратегия и государственное регулирование финансовой деятельности организации.

Государственное регулирование представляет собой систему нормативно-правового регламентирования финансовых отношений и условий проведения финансовых операций.

Формы и методы регулирования финансовой деятельности определяются следующими факторами:

- а) условиями экономического развития страны;
- б) степенью интегрированности страны в мировое хозяйство;
- в) многообразием форм финансовых отношений;
- г) уровнем развития финансового рынка и используемых финансовых инструментов.

В соответствии с данными факторами государство разрабатывает специальную *финансовую политику*, представляющую собой правовое регулирование различных аспектов финансовой деятельности субъектов хозяйствования, направленную на решение определенных тактических и стратегических задач государства.

Направления, формы и методы государственного регулирования финансовой деятельности и финансовой стратегии определяют состояние *финансовой среды* в данной стране.

Основными целями государственного регулирования финансовой деятельности выступают:

- а) обеспечение реализации финансовой стратегии государства;
- б) поддержание равенства в осуществлении финансовой деятельности организаций различных организационно-правовых форм;
- в) предоставление единства условий формирования организациями финансовых ресурсов за счет внутренних и внешних источников;
- г) стимулирование организаций к выбору наиболее эффективных направлений использования финансовых ресурсов, способствующих достижению стратегических задач государства.

Основными направлениями государственного регулирования финансовой деятельности организаций выступают:

- а) регулирование финансовых аспектов создания организаций;
- б) регулирование системы учета и отчетности организаций;
- в) налоговое регулирование;
- г) регулирование порядка и форм амортизации материальных и нематериальных активов;
- д) регулирование кредитных отношений;
- е) регулирование системы расчетов и денежного обращения;
- ж) валютное регулирование;
- з) регулирование инвестиционной деятельности;
- и) регулирование страховых операций;
- к) регулирование процедур банкротства и ликвидации организаций.

Управление финансовой деятельностью осуществляется посредством реализации определенных функций, при этом под управлением финансами понимают систему формирования, распределения и использования финансовых ресурсов хозяйствующего субъекта.

Внешняя среда непосредственного влияния характеризует систему условий и факторов, воздействующих на организацию, а также формы и результаты финансовой деятельности, которые формируются в процессе финансовых отношений организации с контрагентами по финансовым операциям и сделкам и на которые она может оказывать влияние в процессе непосредственных коммуникативных связей. Осуществление эффективных финансовых отношений с такими контрагентами по финансовой деятельности позволяет организации управлять системой соответствующих условий и факторов в благоприятном для него направлении.

Внутренняя финансовая среда характеризует систему условий и факторов, определяющих выбор организации и форм финансовой деятельности с целью достижения наилучших ее результатов, которые находятся под непосредственным контролем руководителей и специалистов финансовых служб организации. Она включает в себе тот финансовый потенциал, который позволяет достигать поставленных целей и задач в стратегическом периоде.

Основными способами финансового анализа выступают:

- а) *SWOT*-анализ;
- б) *PEST*-анализ;
- в) *SNW*-анализ;
- г) портфельный анализ;
- д) сценарный анализ;
- е) сравнительный финансовый анализ;
- ж) анализ финансовых коэффициентов;
- з) интегральный анализ по модели Дюпон;
- и) экспертный анализ.

2. *Разработка системы целевых нормативов* определяется формированием целей финансовой стратегии для идентификации финансовой позиции организации, направленной на преодоление внутренних слабых позиций и внешних угроз. Здесь реализуется требование количественной определенности формируемых целей финансовой стратегии всех уровней, т. е. все виды финансовых целей должны быть выражены в конкретных количественных показателях – в сумме, темпах динамики, структурных пропорциях, сроках реализации и т. д.

В процессе разработки целевых нормативов финансовой деятельности организации важно обеспечить взаимосвязь между основными и вспомогательными целями, с одной стороны, и их конкретизацию целевыми нормативами – с другой, и таким образом разработанная система целей и целевых нормативов служит критерием оценки успеха или неудачи реализации финансовой стратегии организации в предстоящем периоде.

3. *Формирование финансовых альтернатив*, которое осуществляется исходя из конкретных параметров стратегической финансовой позиции организации с учетом сформулированной политики по отдельным аспектам финансовой деятельности, т. е. сущность данного метода состоит в формировании перечня всех возможных способов достижения различных финансовых целей. При этом каждый из таких возможных способов представляет собой самостоятельную финансовую альтернативу, а их совокупность – портфель финансовых альтернатив.

При формировании портфеля возможных финансовых альтернатив по отдельным аспектам финансовой деятельности следует выдвигать нетрадиционные способы достижения поставленных целей, которые ранее в финансовой практике организации не использовались, поскольку в процессе дальнейшей оценки такие финансовые альтернативы могут оказаться наиболее приемлемыми.

По результатам оценки и предварительного отбора финансовых альтернатив проводится их ранжирование по избранным критериям и на основании этого принимается окончательное финансовое решение.

4. *Использование учета факторов времени и инфляции*, т. е. при разработке финансовой стратегии важной методической предпосылкой при расчете финансовых показателей является оценка и учет факторов времени и инфляции. Концепция стоимости денег во времени состоит в том, что стоимость денег в течение времени изменяется с учетом нормы прибыли на финансовом рынке, в качестве которой, как правило, выступает норма ссудного процента.

В расчетах финансовых показателей при разработке финансовой стратегии приходится учитывать фактор инфляции, которая с течением времени обесценивает стоимость находящихся в обращении денежных средств. Концепция учета влияния фактора инфляции в управлении различными аспектами финансовой деятельности организации заключается в необходимости реального отражения стоимости его активов

и денежных потоков, а также в обеспечении возмещения потерь доходов, вызываемых инфляционными процессами, при осуществлении расчетов стратегических показателей.

2.3. Система обеспечения разработки финансовой стратегии

Для разработки и реализации финансовой стратегии необходима эффективная система обеспечения, включающая организационное, информационное, аналитическое, прогнозное и контрольное обеспечение.

Система организационного обеспечения представляет собой совокупность внутренних служб и подразделений организации, обеспечивающих разработку и реализацию финансовой стратегии организации.

Система информационного обеспечения представляет собой процесс подбора соответствующих показателей, необходимых для анализа, планирования и подготовки управленческих решений при реализации финансовой стратегии организации.

При этом для принятия эффективных управленческих решений необходима *информация*, отвечающая следующим требованиям:

1. **Значимость**, т. е. необходима такая информация, которая позволяет влиять на результаты принимаемых управленческих решений.

2. **Достоверность**, определяющая реальное состояние внешней и внутренней среды организации.

3. **Полнота**, характеризующая завершенность круга показателей, необходимых для принятия решения по всем аспектам финансовой деятельности.

4. **Своевременность**, т. е. формируемая информация должна соответствовать потребности в ней на период ее использования.

5. **Понятность**, которая определяется простым построением информации и ее соответствие определенным стандартам.

6. **Релевантность (избирательность)**, т. е. высокая степень использования полученной информации.

7. **Сопоставимость**, т. е. возможность получения сравнительной оценки финансовой информации во времени с аналогичными субъектами и другими параметрами.

8. **Эффективность**, означающая, что затраты на получение данной информации должны быть меньше, чем результаты, полученные от ее использования.

При формировании системы информативных показателей финансового менеджмента учитывают отраслевые особенности организации, организационно-правовую форму хозяйствования, объем и степень диверсификации хозяйственной деятельности и ряд других условий.

Аналитическое обеспечение предполагает проведение *финансового анализа*, который представляет собой процесс исследования финансового состояния и результатов финансовой деятельности организации с целью

повышения его рыночной стоимости, выявления резервов и обеспечения эффективного развития.

Прогнозное обеспечение предполагает разработку финансовой стратегии и нормативных показателей для обеспечения организации необходимыми финансовыми ресурсами и повышение эффективности его деятельности в предстоящем периоде.

Контрольное обеспечение осуществляется посредством организации *внутреннего финансового контроля*, который представляет собой процесс проверки исполнения управленческих решений и достижения запланированных результатов финансовой деятельности организации на основе внедрения системы «контроллинга».

Тема 3. Бюджетирование как механизм эффективного управления организацией

3.1. Особенности эффективного управления организацией

В условиях происходящих изменений в экономике страны в последние годы возникла необходимость в новых механизмах и методах, способных помочь организациям сделать свою деятельность более эффективной, т. е., в первую очередь, приобрести дополнительные конкурентные преимущества. В условиях жесткой конкуренции лидерами становятся организации, способные быстро и оптимально перестраивать систему управления и производства под изменяющиеся условия рынка.

По своей сути это означает, что современная организация, желающая занять соответствующее место в отечественном и мировом экономическом сообществе, должна основывать свою деятельность на технологиях нового поколения, предлагающих использовать стратегию «опережающего», а не «догоняющего» инновационного развития.

В настоящее время практика реорганизации российской экономики все чаще опирается не на частичное и постепенное улучшение бизнеса, а на кардинальное изменение традиционно функционально-ориентированной структуры управления организацией, основанное на выделении взаимодействующих бизнес-процессов, в связи с чем внедрение подобных механизмов позволит снять многие проблемы, типичные для российских организаций: незаинтересованность в общих результатах, неэффективность обмена информацией, нерациональную структуру документооборота, конкуренцию и конфликты между обособленными подразделениями.

Система менеджмента в организации формирует условия для создания универсального механизма, способного объединить все лучшие наработки последних лет с учетом особенностей организаций различных отраслей, в связи с чем большое распространение получили такие базовые стандарты управления, как *MPS*, *SIC*, *MRP* и *MRP II*, *ERP*.

Такие подходы позволяют поднять всю систему планирования на качественно новый уровень, т. к. дают возможность определять

финансовые результаты сформированных планов, что было недоступно при обычных системах планирования, оставшихся со времен административно-командной системы. Несмотря на ограниченность финансового анализа в рамках *MRP II*, он дает возможность в первом приближении оценить имеющиеся и требуемые финансовые, материальные и трудовые ресурсы, а также показывает, какой конечный финансовый результат будет иметь организация при реализации планов.

Ограниченность этих подходов дала импульс на дальнейшие поиски универсальных систем управления, способных объединить и систему планирования, и систему управления, а также дать возможность проведения предварительного финансового и экономического анализа деятельности организации, при этом основной упор в новых методиках идет на объединение оперативного и стратегического планирования деятельности организаций для эффективного достижения поставленных целей, в связи с чем остановимся на шести наиболее перспективных (см. рис. 5).



Рис. 5. Инструменты, используемые в менеджменте организации

1. Модели акционерной стоимости, приводящие решения менеджеров в соответствии с ожиданиями и интересами акционеров.

2. Модели эталонного сравнительного анализа, которые приводят целевые задания в соответствии с внешним и внутренним передовым опытом, а также отражают результаты в виде рейтинговых листов.

3. Сбалансированная система показателей, задающая стратегические рамки для принятия решений на местах и определяющая влияние ключевых показателей эффективности.

4. Процессно-ориентированное управление, которое информирует менеджеров о причинах затрат и позволяет использовать соответствующие инструменты для определения отдельных продуктов, каналов продаж и клиентов на чистую прибыль.

5. Модели управления взаимоотношениями с клиентами, направляющие действия менеджеров на определение и удовлетворение потребности клиента с прибылью.

6. Информационные системы организации и скользящие прогнозы, объединяющие разрозненные функции и дающие менеджерам возможность увязать работу и вложенные затраты с результатами для клиентов по всей организации.

Данные инструменты могут принести ощутимую пользу, только если они правильно были внедрены, т. е. это означает, что они будут работать, если руководители и ответственные лица располагают свободой и способностью действовать на основе представленной информации. Однако традиционная модель бюджетирования, для решения проблем которой создавался этот инструментарий, не может раскрыть весь его потенциал (см. рис. 6).

В современных условиях бизнеса успешно развиваются только те организации, для которых стратегическое управление стало реальным инструментом управления, но таких организаций в России крайне мало.



Рис. 6. Снижение действенности современного инструментария управления в рамках традиционного бюджетирования

Вместе с тем стратегическому анализу, выбору перспективных направлений деятельности, формированию системы целей и стратегическому планированию уделяется недостаточное внимание.

Анализ указанных технологий позволяет сформулировать следующие особенности эффективного управления организацией:

- 1) соединение долгосрочной стратегии организации с его оперативной деятельностью;
- 2) соответствие финансовых целей и стратегии;
- 3) учет влияния факторов внешней среды в организации;
- 4) учет жизненного цикла организации и продукта;
- 5) выделение наиболее важных направлений развития с точки зрения стратегии;
- 6) четкое определение бизнес-процессов;
- 7) доведение до всех уровней видения и стратегии организации;
- 8) использование индикативного стратегического планирования и директивного оперативного планирования;
- 9) гибкость бизнес-процессов;
- 10) разработка денежных систем поощрения сотрудников;
- 11) использование предварительного финансового анализа планов;
- 12) ускорение процесса принятия решений;
- 13) развитие инновационной деятельности и т. д.

Можно сказать, что любой механизм эффективного управления организацией должен обеспечить в первую очередь управление системой бизнес-процессов, ориентированных на достижение первоочередных целей, с учетом динамически изменяющейся внешней среды. Оценка эффективности механизма должна основываться как на количественных, так и качественных показателях, разработанных как для отдельных объектов управления, так и бизнеса в целом.

Наиболее важным выступает подход к бюджетному управлению (бюджетированию) как механизму эффективного управления организацией и основой для внедрения комплексной системы контроллинга, что должно привести к следующему:

1. Решению организационных проблем, в том числе:
 - а) возможности распределения полномочий между структурными подразделениями в зависимости от стиля управления, существующих бизнес-процессов, организационной структуры, посредством разработки и закрепления индивидуальной структуры и регламента бюджета;
 - б) возможности отслеживания эффективности выполнения поставленных в процессе бюджетирования задач путем сопоставления фактических действий сотрудников организации с утвержденным регламентом бюджетного процесса;
 - в) созданию компактной и эффективной структуры управления предприятием, и в частности службы финансового управления;

г) использованию гибких средств принятия решений, «сценариев развития будущего»;

д) четкому определению бизнес-процессов и документально зафиксированных функций подразделений, включая распределение полномочий, ответственности и обязанностей для сотрудников;

е) своевременному выявлению и пресечению злоупотреблений со стороны сотрудников;

ж) контролированию текущей деятельности, выявлению причин отклонений;

з) снижению как затрат на ведение бизнеса в целом, так и налоговых платежей в рамках действующего законодательства.

2. Эффективному управлению коммерческой деятельностью организации, в том числе:

а) проведению систематических маркетинговых исследований;

б) разработке вариантов планов продаж с учетом факторов неопределенности и риска, анализ «что, если»;

в) учету рисков и неопределенности при управлении организацией;

г) использованию различных методов прогнозирования для повышения точности прогнозов;

д) использованию различных инструментариев современного менеджмента для улучшения знания ситуации как в организации, так и за ее пределами;

е) возможности координации различных видов деятельности внутри организации;

ж) возможности оценки деятельности центров ответственности;

з) повышению жизнеспособности организации путем усиления конкурентных преимуществ;

и) росту эффективности бизнеса и доходности вложений, и как следствие к привлекательности фирмы для инвесторов.

3. Оптимизации использования имеющегося производственного оборудования и ресурсов, в том числе:

а) разработке алгоритма выбора целесообразных и эффективных коммерческих мероприятий с учетом возможности их обеспечения имеющимися ресурсами;

б) внедрению эффективного контроля финансовых потоков посредством наличия оперативной и достоверной информации о состоянии имущества, направлениях и суммах расходов, источниках и статьях поступлений финансов;

в) разработке эффективного механизма планирования платежей и налоговых выплат;

г) устранению дефицита сырья и материалов или их излишнего скопления на складах путем расчета определенной величины предполагаемых и нормируемых запасов;

д) устранению «затоваривания» готовой продукции на складах;
е) использованию при планировании информации о наличии производственных мощностей с учетом возможных остановок производства и пресечения технологических маршрутов отдельных видов изделий;

ж) оценке внутренней потребности в полуфабрикатах и продуктах вспомогательного производства.

4. Использованию автоматизированных программ для поддержки системы бюджетирования, в том числе:

а) возможности получения детальной информации по производству и продажам в сжатые сроки;

б) возможности ранжирования спроса клиентов и предложений поставщиков на основе ABC-анализа и / или XYZ-анализа;

в) использованию регламентированной, информативной и простой в понимании внутренней отчетности;

г) возможности оперативной и достоверной комплексной оценки положения организации, ее потенциала, основных тенденций в развитии.

5. Реализации подхода к управлению по целям посредством механизма бюджетирования:

а) ориентации механизма бюджетирования на достижение всей совокупности целей, стоящих перед организацией;

б) доведению целей организации и критериев оценки их достижения до каждого подразделения, участвующего в системе бюджетирования;

в) определению вклада каждого подразделения в общий итог достижения поставленных целей;

г) определению ответственных в структурных подразделениях за достижение поставленных целей и наделению их необходимыми полномочиями;

д) осуществлению детального контроля деятельности организации и фиксированию отклонения от поставленных задач в целях выработки корректирующего управленческого воздействия;

е) созданию эффективной системы мотивации персонала, адекватно учитывающей вклад конкретных людей в достижение поставленных перед ними целей.

Прежде чем перейти к анализу существующих подходов к бюджетному управлению, необходимо отметить, что исходя из вышеизложенного, *бюджетирование можно определить как механизм эффективного управления организацией, основой которого является целостная информационно обеспечивающая финансово-экономическая модель, объединяющая взаимозависимые производственно-хозяйственные и финансовые процессы и трансформирующая цели организации в систему конкретных индивидуальных задач для каждого сотрудника посредством «матрицы ответственности».* Таким образом, бюджетное управление –

это механизм, эффективно поддерживающий коммуникацию и взаимодействие всех уровней организации в процессе достижения стратегических целей.

Значительная часть менеджеров и экономистов воспринимает бюджетирование только как инструмент оперативного планирования, необходимый для финансовых менеджеров, при этом упускают из виду интересы стратегического уровня управления организацией. В центре внимания акционеров и высшего руководства организации находятся такие ключевые показатели его деятельности, как отдача на вложенный капитал, прибыльность активов, производительность труда.

Эти индикаторы показывают, насколько успешно действует организация, при этом если она осуществляет несколько направлений деятельности, выпускает широкий ассортимент продукции, имеет свои подразделения в различных регионах, то данные показатели необходимо определять для каждого вида бизнеса, каждой группы продуктов, каждого территориального подразделения. Только в этом случае можно оценить, насколько эффективны те или иные направления деятельности, насколько прибыльны отдельные виды продукции, насколько эффективно работают дочерние структуры в регионах.

Таким образом, результативность внедрения системы бюджетирования очевидна для всех участников процесса, в том числе:

а) для собственника бизнеса: создание эффективного механизма финансового контроля за направлениями и объемами расходовемых средств, объемами и источниками поступлений, т. е. бюджетирование дает возможность оценивать свои вложения в организацию и отдачу от них;

б) для руководителя организации: это в первую очередь создание эффективного механизма управления и распределения имеющихся ресурсов, и как следствие создание и контроль гибких и динамичных планов управления, оперативных и достоверных отчетов;

в) для персонала организации: получение четкого и ясного руководства к действию, в том числе и получение четких должностных инструкций и разработка оптимального порядка взаимодействия, т. е. бюджетирование рассматривается как способ достижения целей, поставленных собственником и менеджментом.

Можно отметить, что внедрение системы бюджетного управления приводит в действие механизм повышения эффективности деятельности организации, при этом эффективность понимается совершенно конкретно – как способность организации достигать поставленные цели, выраженные в виде финансово-экономических показателей. Безусловно, что в современном мире бизнеса система бюджетного управления даст наибольший эффект, если она построена на основе новейших информационных технологий, в этом случае многократно возрастают возможности оперативной корректировки планов и внесения данных о текущих операциях, анализа планов и результатов их исполнения, рассмотрения различных сценариев деятельности организации.

3.2. Бюджетирование как механизм эффективного управления

Несмотря на имеющееся огромное количество методик планирования деятельности организации, эта тема продолжает оставаться актуальной как для отечественных, так и для зарубежных экономистов, т. к. разработка эффективного механизма планирования позволит стабилизировать деятельность организации и снизить предпринимательский риск в условиях непредсказуемости рыночных отношений, тем более что относительная стабилизация экономических условий хозяйствования и использование новых методик прогнозирования позволяет сделать это более точно.

Вместе с тем, несмотря на объективную необходимость использования планирования в современных условиях, как отмечают экономисты, большинство российских предприятий до сих пор не готово к внедрению новых технологий планирования, и мешает этому, в первую очередь, недостаточная подготовка топ-менеджмента к внедрению подобных новшеств; во вторую очередь, пока еще не снята проблема формирования отечественной модели управления организацией на основе планирования ее методологического, методического и информационного обеспечения.

По сути, речь идет о расширении функций бюджетирования и переводе их в новую плоскость, при этом такой подход должен дать методику составления скоординированного по всем подразделениям, бизнес-процессам или функциям плана работы организации, основывающегося на комплексном анализе прогнозов изменения внешних и внутренних параметров и получении посредством расчета экономических и финансовых индикаторов деятельности организации, а также дать механизм оперативно-тактического управления, который бы обеспечил решение возникающих проблем и достижение заданных целей (объемов производства, прибыли, инвестиций). В настоящее время изменение концепций бюджетирования продиктовано разительными переменами, происходящими в деловой среде, и в этих условиях актуальным становится вопрос о разработке новых подходов к созданию эффективной системы бюджетирования, способной учесть условия неопределенности внешней среды.

Несмотря на то, что термин «бюджет», происходящий от французского слова *budget* («кожаная сумка»), первоначально употреблялся в Англии с 1870 года как название документа, заключавшего в себе утвержденный парламентом план доходов и расходов государства, сегодня это значение сохранилось для формирования государственного бюджета. Применительно к отдельному экономическому субъекту «бюджет» рассматривается экономистами со следующих позиций:

1) в узком смысле бюджетирование – это *финансовое планирование* в организации, в рамках которого составляется прогноз трех бухгалтерских

отчетов: бюджет движения денежных средств, бюджет финансовых результатов, бюджет по балансовому листу;

2) в расширенном смысле – это *технология хозяйственного планирования*, в рамках которой в организации с определенной периодичностью составляется совокупность финансовых и операционных бюджетов, позволяющих сравнивать фактические результаты с плановыми показателями деятельности;

3) в широком смысле бюджетирование – это *технология управления финансово-хозяйственной деятельностью организации*, т. е. в ее рамках выполняются планирование, учет, контроль, анализ и регулирование всех видов реализуемой деятельности.

Попытаемся определить основные понятия, связанные с финансовым планированием и бюджетированием, с различных позиций экономистов.

По определению Р. Брейли и С. Майерса, финансовое планирование это процесс, включающий:

а) анализ инвестиционных возможностей и возможностей текущего финансирования, которым располагает корпорация;

б) прогнозирование последствий принимаемых решений;

в) обоснование выбора варианта из ряда возможных решений для включения его в окончательный план;

г) оценку соответствия результатов, достигнутых корпорацией, параметрам, установленным в финансовом плане.

По мнению этих авторов, специалисты должны предусмотреть несколько вариантов развития событий с учетом планирования рисков.

Ф. Ли Ченг и Д.И. Финнерти понимают финансовое планирование как процесс анализа дивидендной, финансовой и инвестиционной политики, прогнозирования их результатов, воздействия этих результатов на экономическое окружение корпораций и принятия решений отлично допустимом уровне риска и выборе проектов.

Финансовый план – это обобщенный плановый документ, отражающий поступление и расходование денежных средств на текущий (до 1 года) и долгосрочный (свыше 1 года) период.

Сформулируем основные технологические принципы финансового планирования:

1. *Принцип соответствия* состоит в том, что приобретение текущих активов (оборотных средств) следует планировать преимущественно за счет краткосрочных источников.

2. *Принцип постоянной потребности в рабочем капитале (собственных оборотных средствах)* сводится к тому, что в прогнозируемом балансе сумма оборотных средств организации должна превышать сумму его краткосрочных задолженностей, т. е. нельзя планировать низколиквидный баланс. Данный принцип имеет ярко выраженный прагматичный смысл – определенная часть оборотных

средств должна финансироваться из долгосрочных источников (долгосрочной задолженности и собственного капитала), и в этом случае организация имеет меньший риск испытать дефицит оборотных средств.

3. *Принцип избытка денежных средств* предполагает в процессе планирования не «обнулять» денежный счет, а иметь некоторый запас денег для обеспечения надежной платежной дисциплины в тех случаях, когда какой-либо из плательщиков просрочит по сравнению с планом свой платеж. В том случае, когда в реальной практике сумма денег организации становится чрезмерно большой (выше некоторого порогового значения), она может прибегнуть к покупке высоколиквидных ценных бумаг.

По определению Института дипломированных управляющих бухгалтеров по управленческому учету (США) *бюджет* – это «количественный план в денежном выражении, подготовленный и принятый до определенного периода, обычно показывающий планируемую величину дохода, которая должна быть достигнута, и (или) расходы, которые должны быть понижены в течение этого периода, и капитал, который необходимо привлечь для достижения данной цели».

Термин «бюджет» в последние годы занял прочное место в работах российских экономистов. Так, Е.С. Стоянова рассматривает бюджет организации как «количественное воплощение плана, характеризующее доходы и расходы на определенный период, и капитал, который необходимо привлечь для достижения заданных планом целей», что практически совпадает с мнением практикующих американских бухгалтеров. Подобное определение встречается и у И.А. Бланка, который рассматривает бюджет как «оперативный финансовый план, разрабатываемый обычно в рамках до одного года, отражающий расходы и поступления средств по отдельным направлениям хозяйственной деятельности, отдельным видам операций, отдельным инвестиционным проектам».

Следует отметить, что российские экономисты постоянно подчеркивают, что бюджет, как инструмент управления экономикой организации, позволяет научиться не только управлять финансами, но и регулировать отношения как внутри хозяйствующего субъекта, так и с внешней средой.

Однако определение бюджета как инструмента является очень узким и не совсем корректным, т.к. бюджетирование – это все-таки не отдельный элемент, а система взаимосвязанных объектов управления и бизнес-процессов, кроме того, эта система уже сама включает инструменты – директ-костинг, учет нормативной себестоимости, нормирование и т. д.

Различие во мнениях ведущих ученых относительно термина «бюджет» можно объяснить следующим: несмотря на то что бюджет действительно является в какой-то мере планом, он в большей степени

опирается на вероятностные прогнозы и не может быть жестко определенным, т. к. такая позиция ограничит гибкость организации в изменяющихся условиях рынка.

Для современной организации бюджетирование приобретает новое значение, это уже не просто технология финансового планирования, а механизм повышения эффективности управления посредством согласованного управления отдельными подразделениями, бизнес-процессами на основе систематической обработки экономической информации в условиях постоянной изменчивости окружающей среды. При этом основная задача бюджетирования заключается в повышении эффективности работы хозяйствующего субъекта на основании целевой ориентации и координации всех событий, охватывающих изменение хозяйственных средств организации и их источников, выявлении рисков и снижения их уровня. Таким образом, бюджетирование дает, с одной стороны, предотвращение ошибочных управленческих решений, с другой – уменьшение числа неиспользованных возможностей.

Основная идея, реализуемая системой бюджетирования, заключается в сочетании централизованного стратегического управления на уровне организации и децентрализации оперативного управления на уровне отдельных подразделений. Однако очень часто в процессе бюджетирования возникают препятствия разного рода: составление бюджетов затягивается, плановые и фактические данные отличаются друг от друга, их сопоставление и анализ не представляются возможными, отклонения остаются незамеченными, планы и бюджеты начинают отдаляться от стратегии.

Бюджетирование становится реальным механизмом управления, опирающимся на замкнутый интегрированный управленческий цикл: стратегическое планирование – анализ и выбор сценариев развития – планирование – изменение организационного поведения – мониторинг – контроль – анализ – прогнозирование – отчетность.

Практический опыт составления бюджетов в организациях позволяет выделить следующие принципы бюджетирования:

1. Согласование целей, требующее, чтобы процесс бюджетирования начинался «снизу вверх», т. к. менеджеры низового звена лучше владеют ситуацией на рынке и со своей стороны более точно обеспечат реализуемость бюджетных величин. Затем, бюджетные планы согласовываются с руководителями среднего и высшего звена управления, чтобы обеспечить соответствие целям организации, процесс меняет направление и реализуется по схеме «сверху вниз».

2. Установление приоритета в отношении задачи координации бюджетирования, что обеспечивает использование дефицитных ресурсов в наиболее выгодном направлении.

3. Соподчиненность, предполагающая, что каждое подразделение организации планирует и отвечает только за те экономические показатели, на которые оно оказывает влияние.

4. Ответственность, предусматривающая передачу каждому подразделению функции контроля за исполнением своей части бюджета вместе с полномочиями осуществлять при необходимости координирующие мероприятия.

5. Постоянство целей, предполагающее, что установленные базовые величины принципиально не меняются в течение планируемого периода.

6. Принцип единства бюджетов, означающий единство регламентирующей нормативной базы, форм бюджетов и отчетов, методологии формирования и использования бюджетных средств.

7. Принцип участия, предполагающий, что каждый специалист (менеджер) организации становится участником плановой деятельности независимо от занимаемой должности и выполняемых им функций, при этом данный принцип предполагает разработку эффективной системы санкций и стимулов.

8. Принцип разграничения доходов и расходов между отдельными бюджетами, означающий закрепление соответствующих видов доходов (полностью или частично) и полномочий по осуществлению расходов за соответствующими субъектами управления.

9. Принцип самостоятельности бюджетов, означающий:

а) право отдельных субъектов управления самостоятельно осуществлять бюджетный процесс;

б) наличие собственных источников доходов бюджетов каждого субъекта управления, определяемых в соответствии с методологией формирования бюджета организации;

в) право субъектов управления самостоятельно и в соответствии с действующей методологией определять направления расходования средств соответствующих бюджетов.

10. Принцип общего покрытия расходов, предполагающий, что бюджетные расходы всех подразделений должны покрываться общей суммой доходов организации.

11. Принцип достоверности бюджета, означающий надежность показателей прогноза социально-экономического развития организации в целом и отдельных подразделений, реалистичность расчета доходов и расходов бюджета.

12. Принцип непрерывности, предполагающий, что процесс планирования осуществляется систематически в рамках установленного цикла бюджетирования.

13. Принцип резервирования, предполагающий создание резервов безопасности (производственных мощностей, финансовых и других ресурсов и т. д.), учитывающих вероятности непредвиденных обстоятельств и возможности компенсации рисков за счет собственных средств.

14. Принцип сбалансированности, предполагающий, что разработанные бюджеты должны быть детализированы и конкретизированы в той степени, в какой позволяют внутренние и внешние условия бизнеса.

Помимо вышеизложенных принципов, западные экономисты также выделяют:

1) принцип самофинансирования (т. е. бюджет должен обеспечиваться собственными средствами не менее чем на 50 %);

2) принцип рентабельности капиталовложений (для капиталовложений следует выбирать самые дешевые способы финансирования (самофинансирование, финансовая аренда и т. д.);

3) принцип предельной рентабельности (выбор капитальных вложений, обеспечивающих максимальную рентабельность при допустимом уровне риска).

Функции бюджета включают:

1) планирование операций, обеспечивающих достижение целей организации;

2) координацию различных видов деятельности и отдельных подразделений, согласование интересов отдельных работников и групп в целом по организации;

3) стимулирование руководителей всех рангов в достижении целей своих центров ответственности (ЦО);

4) контроль текущей деятельности, обеспечение плановой дисциплины;

5) основу для оценки выполнения плана центрами ответственности и их руководителей;

6) средство обучения менеджеров.

Выделяют два подхода в организации системы бюджетирования.

Адаптированный подход использует принципы бухгалтерского учета и опирается на хорошо отлаженные информационные бухгалтерские потоки; он свободен от дублирования учетной информации и в этом отношении более дешев, чем автономный, однако существенной проблемой здесь является планирование бюджетов. Важным принципом системы бюджетирования является сопоставимость плановой и фактической информации, поэтому в адаптированном варианте планирование должно соответствовать бухгалтерскому учету, то есть оно должно вестись с использованием бухгалтерских счетов и проводок.

Автономный вариант использует собственную систему учета, что вызывает дублирование учетной информации, при этом управленческие расходы возрастают, однако при этом система бюджетирования является более простой, более дешевой в разработке, а зачастую и эксплуатации за счет применения менее сложных алгоритмов планирования и учета.

3.3. Практика внедрения бюджетов в организациях

Сегодня бюджетные системы развиваются и модифицируются под влиянием новых идей менеджмента и его новыми информационными

потребностями. Кроме того, на характер использования возможностей бюджетных систем накладывают отпечаток специфика работ отдельных организаций и стиль управления ими, о чем свидетельствует практика внедрения и использования данных систем. Поэтому при внедрении бюджетных систем важно понимать их роль в реализации функций управления, принципы организации бюджетного процесса, существующую взаимосвязь с другими инструментами управления.

Постановка системы бюджетирования – достаточно планомерная и ресурсоемкая задача, но при профессиональной его реализации организация приобретает ощутимые конкурентные преимущества: прозрачность и интеллектуальность бизнеса, оперативность и ориентацию на достижение стратегических целей.

Современные системы бюджетирования позволяют автоматизировать создание и согласование бюджетов в необходимых аналитических разрезах, контролировать фактическое исполнение плана, проводить сценарный анализ «что, если» и многое другое. Лучшие из таких систем уже сегодня предлагают интегрированный подход к процессам управления эффективностью бизнеса – от стратегического управления, планирования и бюджетирования к прогнозированию, анализу и отчетности.

Существует две основные формы составления бюджета: жёсткий бюджет (традиционная форма) и гибкий бюджет.

В отличие от жёсткого бюджета, когда цифровые показатели не изменяются в течение года, при гибкой форме плановые документы могут периодически корректироваться на протяжении всего года для отражения оперативных результатов. Гибкий бюджет показывает размеры затрат и результаты при различном объёмном показателе деятельности соответствующего структурного подразделения. По операционной деятельности таким показателем может выступать объём производства продукции, а поскольку при изменении объёма производства условно-переменные затраты меняются, а условно-постоянные остаются неизменными, то в гибком бюджете указывается ставка (норматив) переменных затрат на единицу объёма продукции.

Гибкий бюджет наилучшим образом подходит для центров полностью регулируемых (контролируемых) затрат, а также для центров доходов, так как он показывает, каким образом руководитель, меняя объём производства, может воздействовать на затраты или выручку (доход). По принципу гибкого бюджета планируют выручку, затраты на основные материалы, сдельную зарплату и т. п.

Ряд организаций формируют так называемые обновляемые бюджеты, изменения в которые вносятся раз в полугодие или квартал.

Существует много разновидностей бюджетов, применяемых в зависимости от структуры и размера организации, распределения полномочий, особенностей деятельности и т. п., в связи с чем их можно классифицировать по следующим признакам (см. табл. 2):

Классификация бюджетов по основным признакам

Классификационный признак	Вид бюджета
По сферам деятельности организации	Бюджет по операционной деятельности – детализирует в рамках соответствующего временного периода содержание показателей, отражаемых в текущем плане доходов и расходов по операционной деятельности
	Бюджет по инвестиционной деятельности – направлен на соответствующую детализацию показателей текущего плана доходов и расходов по этой деятельности
	Бюджет по финансовой деятельности – призван соответствующим образом детализировать показатели текущего плана поступления и расходования денежных средств
По видам затрат	Текущий бюджет (бюджет текущих затрат) – состоит из двух разделов: текущих расходов, представляющих собой издержки производства (обращения) по рассматриваемому виду операционной деятельности, и доходов от текущей хозяйственной деятельности, сформированных в основном за счет реализации продукции (товаров, услуг)
	Капитальный бюджет (бюджет капитальных затрат) – представляет собой форму доведения до конкретных исполнителей результатов текущего плана капитальных вложений, разрабатываемого на основе осуществления нового строительства, реконструкции и модернизации основных фондов, приобретения новых видов оборудования и нематериальных активов и т. д.
По широте номенклатуры затрат	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.
По методам разработки	Фиксированный бюджет – не изменяется от изменения объемов деятельности организации – например, бюджет расходов по обеспечению охраны организации
	Гибкий бюджет предусматривает установление планируемых текущих или капитальных затрат не в твердо фиксируемых суммах, а в виде норматива расходов, «привязанных» к соответствующим объемным показателям деятельности
По длительности планируемого периода	Ежедневный, понедельный, месячный, квартальный, годовой
По периоду составления	Оперативный бюджет – бюджет, прямо связанный с достижением целей организации, например, план производства, материально-технического снабжения
	Текущий бюджет – краткосрочный бюджет, направленный на планирование текущих целей организации
	Перспективный бюджет – бюджет генерального развития бизнеса и долгосрочной структуры организации
По непрерывности планирования	Самостоятельный бюджет – изолированный, не зависящий от других бюджетов
	Непрерывный (скользящий) бюджет – по мере того как заканчивается месяц или квартал, к бюджету добавляется новый
По степени содержания информации	Укрупненный бюджет – бюджет, в котором основные статьи доходов и расходов указываются укрупненно
	Детализированный бюджет – бюджет, в котором все статьи доходов и расходов расписываются полностью по всем составляющим

К двум основным, «идеологически» различающимся типам бюджета эксперты относят бюджеты, построенные по принципам «снизу вверх» и «сверху вниз».

Бюджет, составленный «снизу вверх», предусматривает сбор и фильтрацию бюджетной информации от исполнителей к руководителям нижнего уровня и далее к руководству организации и 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.

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

Бюджетирование «сверху вниз» является предпочтительным, однако на практике, как правило, применяются смешанные варианты составления бюджетов, содержащие в себе черты обоих подходов – вопрос лишь в том, какой подход преобладает.

Бюджет может иметь бесконечное количество видов и форм и не имеет стандартизированной формы, которая должна строго соблюдаться. Структура бюджета зависит от того размера организации, степени, в которой процесс составления бюджета интегрирован с финансовой структурой организации, а также от квалификации и опыта разработчиков.

Важный аспект концепции бюджетирования – определение этапов работы в процессе создания бюджета хозяйствующего субъекта, при этом для разработки структуры бюджета конкретной организации и основных бюджетных форм необходимо провести анализ специфики деятельности организации по следующим направлениям:

- 1) анализ особенностей реализации продукции организации – на данном этапе следует определить структуру и формы планирования доходов от основной деятельности: внутренний рынок и экспорт; рубли и валюта; в целом по организации или по основным ассортиментным группам и т. д.;

- 2) оценка доходов от прочих видов деятельности, при этом необходимо рассчитать долю доходов от прочих видов деятельности в

общей структуре доходов для того, чтобы определить целесообразность разработки отдельных форм для планирования прочих операций;

3) определение специфики производственного процесса организации – этот этап предназначен для выявления необходимости отдельного планирования основного и вспомогательного производства, нормируемых запасов, создания форм для производственных подразделений организации;

4) анализ организационной структуры для разработки смет структурных подразделений;

5) определение структуры расходов и определение наиболее значимых статей для более глубокой детализации при планировании.

После разработки структуры бюджета и основных форм необходимо формализовать процедуру бюджетирования, причем для этого в организации должно быть создано руководство по бюджету, которое должно быть оформлено регламентом бюджетного планирования, в котором:

1) определяется механизм эффективного взаимодействия структурных подразделений по производственно-финансовому планированию;

2) устанавливаются сроки предоставления необходимых документов для формирования операционных и финансового бюджетов;

3) устанавливается порядок внесения изменений в разработанный бюджет;

4) распределяется ответственность за последовательное и своевременное выполнение регламентированных процедур.

Бюджет следует рассматривать как систему организационного взаимодействия центров планирования и центров финансовой ответственности, направленную на составление обоснованных бизнес-прогнозов по функциональным областям деятельности организации и дальнейшего получения на их основе бизнес-заданий посредством финансово-хозяйственного моделирования.

Практический опыт построения системы бюджетирования выделяет типичные причины, ведущие к снижению эффективности бизнес-процесса бюджетирования, и для их устранения рекомендуется в первую очередь проработать организационные аспекты построения системы бюджетирования, в связи с чем основными требованиями к организации бизнес-процесса бюджетирования выступают следующие:

1) наличие на предприятии единого документа, регламентирующего бюджетный процесс;

2) организация бюджетного комитета;

3) установление жесткой финансовой дисциплины;

4) выстраивание приоритетов в финансах;

5) четкое разграничение полномочий и ответственности служб.

Механизм бюджетирования должен быть системным, и это означает, что совокупность бюджетов, сформированных как по функциональному

признаку, так и по центрам финансовой ответственности, в обязательном порядке образуют сводный (основной) бюджет организации в целом.

Методические рекомендации по реформе предприятий (организаций), утвержденные Министерством экономики РФ, предлагают следующую последовательность принятия решений в системе управления финансами:

1. Разработка долгосрочной стратегии (бизнес-плана).
2. Определение исходных данных, используемых при составлении прогноза основного бюджета, а также системы их пороговых значений и возможных отклонений.
3. Расчет и выбор варианта годового бюджета, соответствующего краткосрочным задачам и стратегическим целям планирования организации.
4. Формирование квартальных (месячных) планов продаж, балансов и прогнозов денежных потоков организации.

Выполнить сравнение отечественного и зарубежного опыта в части разработки бюджетов достаточно сложно: отечественный опыт находится еще в стадии зарождения, т. к. отсутствуют статистические ряды показателей для проведения глубоких разработок в данной области. При этом в корпорациях США широко используют модель финансового планирования, построенную С. Майерсом и Р. Брейли на базе линейного программирования (*LONCER*). Особенность этой модели в том, что она оптимизирует финансовые решения, т. е. с ее помощью рассчитывается наиболее удачный бюджет в рамках заданных ограничений, в то время как другие модели прогнозируют только последствия финансовой стратегии, выбранной компанией. Другая ее особенность в том, что модель построена на теоретических концепциях корпоративных финансов, в связи с чем цель модели – максимизация чистой приведенной стоимости компании.

Внедрение системы бюджетирования предполагает:

1. Формулирование целей и задач бюджетирования как управленческой технологии в соответствии со спецификой бизнеса.
2. Определение принципов бюджетирования в организации.
3. Изучение методологии бюджетирования.
4. Анализ финансовой структуры.
5. Определение видов бюджетов.
6. Определение бюджетных форматов.
7. Утверждение бюджетного регламента.
8. Распределение функций в аппарате управления.
9. Составление графика документооборота.
10. Автоматизация системы бюджетирования.

С точки зрения последовательности подготовки документов для составления основного бюджета выделяют две составных части бюджетирования, каждая из которых является законченным этапом планирования:

1. Подготовка операционного бюджета.
2. Подготовка финансового бюджета.

Перечень операционных бюджетов, как правило, исчерпывается следующим списком:

- ✚ бюджет продаж;
- ✚ бюджет запасов готовой продукции;
- ✚ бюджет производства;
- ✚ бюджет прямых затрат на материалы;
- ✚ бюджет производственных накладных расходов;
- ✚ бюджет прямых затрат на оплату труда;
- ✚ бюджет коммерческих расходов;
- ✚ бюджет управленческих расходов;
- ✚ бюджет финансовых результатов.

К числу финансовых бюджетов относятся:

- ✚ инвестиционный бюджет;
- ✚ бюджет движения денежных средств;
- ✚ бюджет по балансовому листу.

Последовательность формирования основного бюджета представлена на рисунке 8.

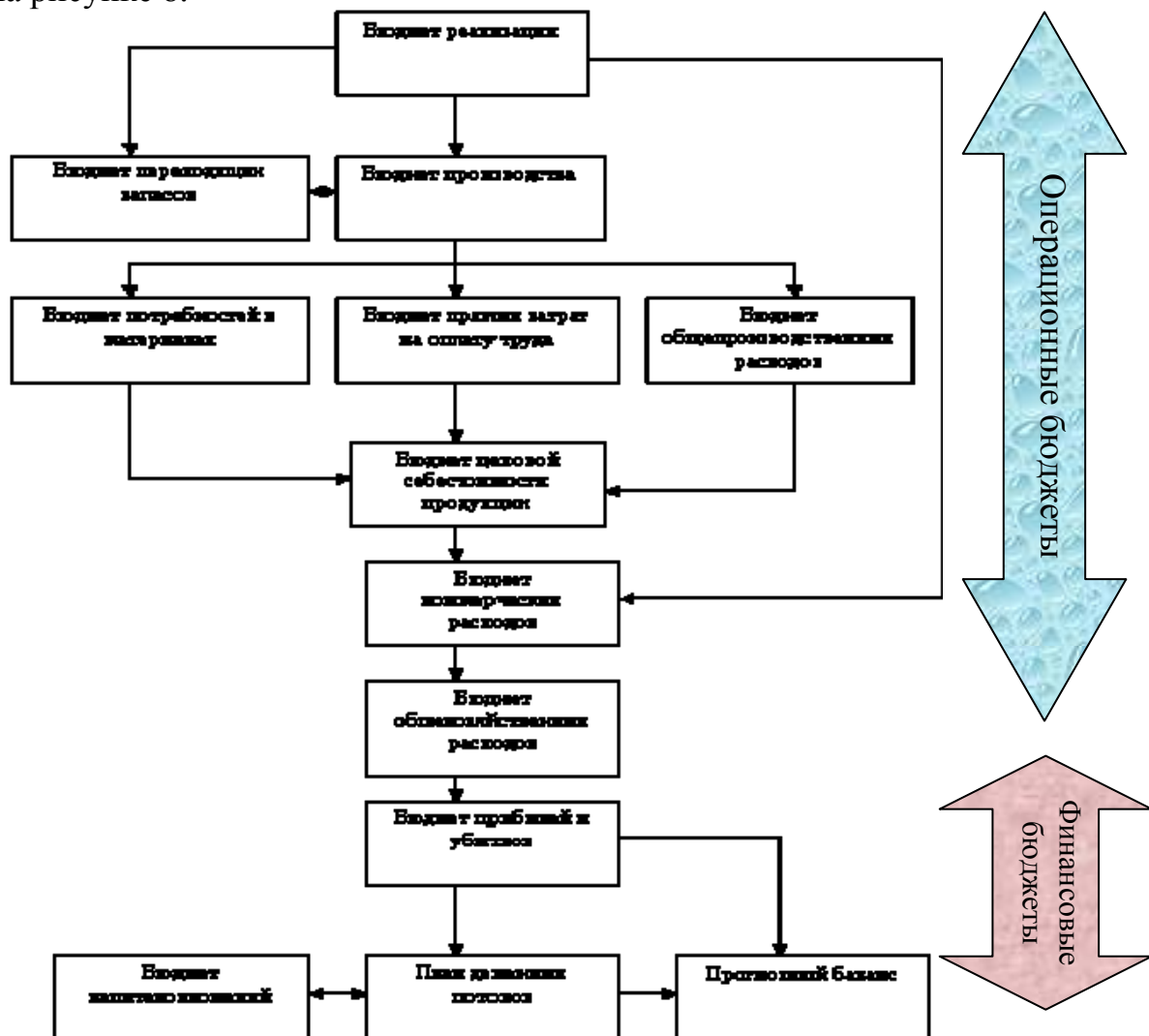


Рис. 8. Последовательность формирования сводного бюджета организации

Данная схема не отражает всех возможных взаимосвязей между бюджетами, но описывает логическую последовательность процесса бюджетирования.

Также возможно составление специальных бюджетов – бюджета расходов по налогам (налоговый бюджет), бюджет НИОКР, бюджет технической реконструкции производства и др.

Представленная на рисунке 8 система может быть дополнена следующими аспектами классификации бюджетных документов:

А. по функциональному назначению:

- бюджет имущества;
- бюджет доходов и затрат;
- бюджет движения денежных средств;
- бюджет операционной деятельности;

В. по отношению к уровню интеграции управленческой информации:

- бюджет центра первичного учета;
- консолидированный бюджет;

С. в зависимости от временного интервала:

- стратегический бюджет;
- оперативный бюджет;

Д. в зависимости от этапа бюджетного процесса:

- плановый бюджет;
- фактический (исполненный) бюджет.

Основными этапами разработки бюджетов выступают следующие:

1. Выбор основных направлений развития организации, определение стратегических и оперативных целей, установление пределов экономических данных и других показателей относительно капитала, персонала, средств и предметов производства и т. п.

2. Разработка первого варианта бюджетов в виде нескольких альтернативных планов (например, пессимистический, наиболее вероятный и оптимистический варианты) преимущественно методом «нулевого баланса», т. е. на основе запланированных мероприятий.

3. Координация и анализ первого варианта бюджетов, проверка на совместимость, обзор необходимых мер по устранению сдерживающих факторов и связанных с ними издержек, внесение необходимых корректив, обеспечивающих принятие оптимальных планов.

4. Утверждение бюджетов руководством организации.

5. Последующий анализ и корректировка бюджетов в соответствии с изменившимися условиями, разработка гибких бюджетов в зависимости от уровня активности экономического субъекта.

Процесс бюджетирования целесообразно строить по так называемым «центрам финансовой ответственности» (ЦФО), представляющим собой «подразделения организации, менеджеры которых несут ответственность за управление определенными ресурсами», при этом в организации могут

выделяться следующие центры ответственности: центр затрат; центр доходов; центр прибыли; центр инвестиций и т. д.

Возможно функциональное и территориальное выделение центров ответственности, при этом четкое определение состава ЦФО позволяет более эффективно внедрить сквозную систему финансового планирования в организации. Деятельность ЦФО регламентируется положением о ЦФО, договором между ЦФО и руководством компании, положением о внутреннем ценообразовании, системой бюджетирования.

Анализируя функции различных центров ответственности, можно определить, на какое структурное подразделение организации возложена ответственность по формированию доходов и расходов экономического субъекта:

1) центр затрат – структурное подразделение организации, где формируются затраты и нет возможности получения дохода (основные и вспомогательные цеха, обслуживающие подразделения, объекты социальной сферы и т. п., а также подразделения, отвечающие за снабжение организации материальными ценностями, движение ценных бумаг и использование кредитных ресурсов);

2) центр доходов – это подразделения организации, отвечающие за реализацию продукции собственного производства и товаров (в натуральном и денежном выражении), выполнение работ и оказание услуг, движение ценных бумаг, сдачу имущества в аренду и т. п., но не контролирующие затраты на производство;

3) центр прибыли объединяет большинство подразделений организации, где можно сопоставлять доходы и расходы по определенному направлению деятельности или продукту;

4) центр инвестиций – подразделение организации, формирующее инвестиционный портфель экономического субъекта и отвечающее за реализацию инвестиционных проектов.

Формирование общего (генерального) бюджета предполагает участие в планировании всех подразделений организации в целях выработки единой согласованной программы функционирования экономического субъекта на ближайшую перспективу, т. к. в рамках управления бюджет является основой для делегирования задач и ответственности за их выполнение.

Бюджет является результатом совместного поиска менеджерами организации наилучшего решения по использованию ограниченных ресурсов и закрепляет цели, которые необходимо достичь, при этом указанные цели должны быть привлекательны и достижимы, только в этом случае они послужат мотивирующим фактором, а их достижение на этой основе будет выступать в качестве критерия оценки выполненной работы.

3.4. Основные преимущества и недостатки существующей системы бюджетирования хозяйственной деятельности организации

Традиционная система оперативного планирования и управления, используемая в большинстве российских организаций, имеет ряд существенных недостатков:

- 1) трудоемкость и длительность процесса планирования во времени;
- 2) сильное отличие плановых данных от фактических, т. к. процесс планирования традиционно начинается с плана производства, не ориентируясь на сбыт продукции;
- 3) при планировании преобладает затратный механизм ценообразования, т. е. цена формируется исходя из полной себестоимости и норматива рентабельности, а не с учетом конъюнктуры рынка;
- 4) при планировании основное внимание уделяется производству продукции, а не ее реализации;
- 5) не используются важнейшие понятия маржинального анализа, а именно: запас финансовой прочности, точка безубыточности, эффект операционного рычага и т. п.;
- 6) нет возможности планировать потребность организации в финансовых ресурсах и выбрать оптимальный вариант между собственным и заемным капиталом;
- 7) нет возможности проводить сценарный анализ и анализ финансовой устойчивости организации в изменяющихся условиях хозяйствования и при различных уровнях его деловой активности.

Система бюджетирования хозяйственной деятельности организации, как механизм эффективного управления, устраняет все вышеперечисленные недостатки традиционного подхода к оперативному планированию производственно-хозяйственной деятельности, но также имеет свои преимущества и недостатки.

Эффективность работы экономического субъекта после перехода к системе бюджетирования может повыситься за счет следующих факторов:

- 1) сводится в единый баланс множество финансовых потоков, связанных с формированием доходов и затрат, и решается проблема их согласования как на уровне организации, так и ее отдельных подразделений;
- 2) закрепление бюджетов за подразделениями переносит значительную часть ответственности за уровень заработной платы работников с топ-менеджмента организации на руководителей этих подразделений, и они получают возможность управлять доходами и затратами своих подразделений в рамках общего бюджета организации;
- 3) реализуется принцип материальной заинтересованности всего персонала в результатах работы, как своего подразделения, так и организации в целом;

4) бюджетный процесс реализует в организации все функции управления финансами, а именно: планирование, организацию, мотивацию, учет, анализ и регулирование;

5) становится возможным ориентировать финансовую политику на решение конкретных проблем;

6) в основу финансового планирования закладывается план производства продукции, материально-технического и кадрового обеспечения.

В последнее время достаточно большое количество российских предприятий попыталось перейти на систему бюджетирования, однако, по оценкам экспертов, примерно на половине этих предприятий система бюджетирования оказалась неэффективна, что выражается в регулярном отклонении фактических результатов от запланированных более чем на 20-30 %, при этом типичными причинами, ведущими к снижению эффективности этого бизнес-процесса, выступают следующие:

1. Отсутствие четкого понимания возможностей бюджетирования и его назначения.

2. Вследствие отсутствия определенной стратегии нет увязки бюджетов с целями организации.

3. Недостаточная регламентированность процедур планирования, учета, анализа и контроля.

4. Отсутствие достаточно квалифицированных специалистов в области бюджетирования.

5. Фрагментарность бюджетирования (например, разработка только бюджета движения денежных средств или бюджета финансовых результатов).

Процесс бюджетирования в организации сталкивается с рядом проблем, основными из которых являются следующие:

1. Процесс составления планов затягивается на достаточно долгий период.

2. Отсутствует единая система отчетных и плановых документов в организации, что часто приводит к тому, что суммируются несопоставимые данные.

3. Отсутствует достаточное количество сетей и компьютеров, что приводит к проблемам обмена данными между отделами и различными программными продуктами.

4. Существующие в организации информационные системы зачастую страдают большим количеством недостатков, наиболее значимым из которых является ненадежность работы системы: в этом случае высока вероятность ошибки, а затраты времени на ее исправление могут быть значительными.

5. Зачастую составленные оперативные бюджеты не укладываются в стратегический план организации.

6. Часто плановые и фактические данные отличаются друг от друга, что вызвано «оторванностью» бюджетирования от остальной деятельности организации.

Проблемы, перечисленные выше, – это только часть большого комплекса, с которым современные организации сталкиваются при планировании деятельности. Возникает необходимость комплексного подхода к решению таких проблем, одной из задач которого является создание автоматизированной системы управления, обеспечивающей информационную структуризацию всех видов материальных и финансовых потоков и дающей возможность планировать финансово-хозяйственную деятельность экономического субъекта в разрезе бюджетных статей с последующим анализом отклонений по статьям доходов и расходов, а также влияющих на них факторов в режиме «реального времени».

Тема 4. Методологические основы внедрения бюджетирования в организации

4.1. Проблема эффективного управления организацией

Проблема эффективного управления организацией сегодня стоит особенно остро, поскольку последствия неверно выбранной стратегии и тактики деятельности организаций в условиях рынка становятся катастрофическими и угрожают самому ее существованию. Жизненной необходимостью становится уменьшение риска принятия неверных решений путем перехода на научные методы управления, широкого использования опыта передовых технологий.

Среди наиболее важных задач управления организацией, на решение которых стоит обратить первоочередное внимание, следует назвать следующие:

- 1) выбор и обоснование целей и стратегии деятельности организации, обоснование вариантов ее наиболее перспективного развития;
- 2) прогнозирование внешних условий деятельности организации;
- 3) выявление причин неэффективной деятельности организации и поиск лучших путей их устранения;
- 4) структурная и функциональная перестройка организации, ее адаптация к изменившимся условиям деятельности;
- 5) создание положительного социально-психологического климата в организации;
- 6) подготовка кадров и разработка систем материального стимулирования и вознаграждения;

7) внедрение методов и подходов к долгосрочному и оперативному планированию, использование новых достижений в области управления;

8) использование в практике управления ЭВМ и новых информационных технологий.

К сожалению, сложившаяся ситуация и общая культура управления вынуждает высшее руководство организации заниматься решением в основном оперативных проблем в ущерб стратегической ориентации. Это только усиливает и углубляет кризисные явления и их последствия для организации, вплоть до реальной угрозы ликвидации.

По результатам ежегодного исследования приоритетов руководителей российских организаций консультационной компанией *BKG*, специализирующейся на оптимизации управления компаниями и холдинговыми структурами, были выявлены основные проблемы и задачи, стоящие перед руководителями ведущих российских организаций (см. табл. 3).

Таблица 3

Рейтинг проблем организаций России

Проблема	Количество опрошенных	Доля, в %
Организационная структура и система управления организации не соответствуют целям бизнеса	91	83 %
Недостаточный уровень инвестиций	86	78 %
Персонал организации недостаточно квалифицирован и не мотивирован на достижение целей бизнеса	85	77 %
Низкая конкурентоспособность организации	78	71 %
Низкая эффективность инвестиций	65	59 %

Рассмотрим более подробно данные проблемы российских организаций:

• **Несовершенство организационной структуры и системы управления**

Существование проблем в системе управления организацией и несоответствия управленческих процессов было отмечено подавляющим большинством руководителей (83 %), при этом общей тенденцией для российских организаций является отставание развития процессов и всей системы управления организацией от их роста. Данная проблема характеризуется неупорядоченностью бизнес-процессов, нечетким разделением полномочий и дублированием ответственности, приводящим в результате к переключению внимания высшего уровня менеджмента организации с решения стратегических задач на осуществление оперативного управления.

Оставшиеся 17 % организаций, руководители которых не испытывают серьезных проблем, связанных с недостатками системы управления, как правило, представляют собой крупный бизнес с

налаженными процедурами корпоративного управления. Для них характерны четкое разграничение функций и обязанностей, высокий уровень ответственности, а также налаженные схемы принятия решений и формирования управленческой отчетности, однако доля таких организаций не высока.

Пути решения проблемы руководство российских организаций представлены в таблице 4.

Таблица 4

Пути решения проблемы несовершенства организационной структуры и системы управления

Варианты решений	Количество опрошенных	Доля, в %
Разработать систему ключевых показателей для оценки эффективности деятельности каждого сотрудника и функционального подразделения	66	66 %
Внедрить корпоративную информационную систему	56	62 %
Провести оценку персонала, упорядочить функции, полномочия и ответственность структурных подразделений	55	60 %
Провести полную реструктуризацию бизнес-процессов организации	51	56 %
Другие	6	7 %

• **Недостаток инвестиционных ресурсов**

Существование проблемы нехватки инвестиционных ресурсов для реализации проектов, направленных на дальнейшее развитие бизнеса, признали 78 % респондентов.

Большая часть руководителей ограничена в выборе инструментария для решения задачи привлечения инвестиций, которые предпочитают привлекать инвесторов в случае, если существует необходимость крупных и долгосрочных инвестиций (строительство заводов, новых площадок и т. п.).

Традиционный способ – привлечение кредитных ресурсов банков, как российских, так и зарубежных, – согласно данным исследования, постепенно дополняется новыми механизмами привлечения ресурсов – корпоративными облигациями и векселями. Такой сдвиг характеризует общее повышение интереса российских руководителей к вопросам повышения прозрачности и управляемости организации, призванных повысить инвестиционную привлекательность бизнеса.

В то же время 59 % опрошенных отмечают низкую отдачу от вложенных средств, т. е. масштабные инвестиции не являются гарантией эффективной деятельности организаций.

Ответы респондентов на вопрос о путях решения проблемы нехватки инвестиционных ресурсов представлены в таблице 5.

Таблица 5

Пути решения проблемы недостатка инвестиционных ресурсов

Возможные пути решения	Количество респондентов	Доля, в %
Привлечение кредитных ресурсов банков	51	59 %
Выпуск облигаций и векселей	37	44 %
Привлечение стратегического инвестора	36	46 %
Дополнительные эмиссии ценных бумаг	20	31 %
Другое	14	13 %

- **Низкая квалификация и мотивация персонала**

Данную проблему выявили 77 % опрошенных, при этом наиболее остро этот вопрос стоит для отраслей, требующих специальных знаний и высокой квалификации сотрудников.

Пути решения проблемы представлены ниже (см. табл. 6):

Таблица 6

Пути решения проблемы низкой квалификации и мотивации персонала

Варианты решения	Количество респондентов	Доля, в %
Создание и внедрение программ переподготовки и обучения	57	67 %
Разработка (оптимизация) программы мотивирования персонала	40	47 %
Оптимизация численности	15	18 %
Разработка социальных программ для персонала	11	13 %
Реорганизация системы управления персоналом	9	11 %
Оптимизация управления организацией в целом	5	6 %

- **Низкая конкурентоспособность продукции**

Низкая конкурентоспособность продукции – проблема 71 % организаций из аудитории исследования, при этом данная проблема затрагивает, в первую очередь, организации отраслей с высокой степенью переработки сырья. Проблема конкурентоспособности для респондентов находится в двух плоскостях: внутренний и внешний рынок, при этом на внешнем рынке, по оценкам респондентов, конкуренция более высокая (см. табл. 7).

Таблица 7

Пути решения проблемы низкой конкурентоспособности продукции

Варианты решения	Количество респондентов	Доля, в %
Снижение издержек на обеспечение деятельности	53	68 %
Оптимизация стратегии сбыта и системы управления маркетингом и продажами продукции (услуг)	46	59 %

Разработка новых видов продукции (услуг)	33	42 %
Внедрение системы менеджмента качества на предприятии	32	41 %
Повышение эффективности используемого оборудования	29	37 %
Оптимизация стратегии развития организации	21	27 %
Другое	5	6 %

- **Низкая эффективность инвестиций**

Низкий уровень возврата от вложенных средств отметили как проблему 59 % руководителей, при этом большинство руководителей отмечают недооценку рисков вложения средств или отсутствия логики в реализации инвестиционных проектов (см. табл.8).

Таблица 8

Пути решения проблемы низкой эффективности инвестиций

Возможные пути решения	Количество респондентов	Доля, в %
Разработать и внедрить систему принятия инвестиционных решений	43	66 %
Наладить систему планирования инвестиционной деятельности	31	48 %
Отдать процессы инвестиционной деятельности сторонней организации, специализирующейся на инвестиционной деятельности	9	14 %
Свернуть инвестиционную деятельность	6	9 %
Другое	11	17 %

В качестве прочих проблем руководители отмечали бюрократические барьеры, социальные проблемы и ценовую политику естественных монополий.

4.2. Влияние проблем управления на бюджетный процесс и основные направления бюджетного управления

Большинство вопросов, связанных с повышением конкурентоспособности организации, возможно, устранить с помощью внедрения эффективного механизма бюджетирования, однако проблема заключается в том, что, внедряя этот механизм, менеджеры сталкиваются с вышеозначенными проблемами и те в свою очередь оказывают негативное влияние на весь процесс бюджетного управления.

По результатам исследований, проведенных журналом *Business Finance* в 2015 г., были выявлены следующие тенденции в бюджетном управлении: так, 67 % организаций назвали в качестве основной причины невыполнения бюджетов изменения в своем бизнесе или в экономике в связи с тем, что их бюджеты оказались недостаточно гибкими для оперативного реагирования на перемены. Такие неудовлетворительные результаты усугубляются некорректными бизнес-предпосылками, что

влечет создание бюджета, который основывается на прогнозах, не отражающих реальный процесс осуществления бизнеса компанией.

Порядка 76 % организаций заявили, что им приходилось пересматривать свои прогнозы в связи со сложившимися обстоятельствами, поскольку изменения в их бизнесе, на рынках и в настроениях потребителей вынуждали их чаще корректировать свои бизнес-предпосылки, но существующие процессы бюджетирования существенно затрудняли обновление прогнозов в связи с внешними обстоятельствами.

Текущая ситуация в бизнесе вынуждает организации усиливать и улучшать свои возможности в области бюджетирования и обновления прогнозов. Однако 69 % организаций по-прежнему используют программу *Excel*, и в то же время хотят осуществлять оперативное обновление прогнозов (43 % опрошенных заявили, что они хотели бы иметь возможность составлять прогнозы ежемесячно; 39 % хотели бы обновлять прогнозы ежеквартально; ежедневно – 2 %, еженедельно – 6 %, раз в две недели – 3 %).

В настоящее время 47 % руководителей высшего звена управления выражают большую озабоченность громоздкими процедурами, которые затягивают процесс обновления бюджетов, что является главным препятствием для более частой подготовки прогнозов, так как подготовка и выпуск годового бюджета занимает у них от трех до пяти месяцев.

Исходя из вышеизложенного, можно определить следующие ключевые проблемы, связанные с бюджетным управлением:

1) выбор модели бюджетирования для большинства организаций является чисто формальной процедурой и не учитывает ситуацию на рынке, жизненный цикл организации, ее финансовые и производственные возможности, а также готовность менеджмента и персонала к подобным изменениям;

2) бюджетное управление во многих организациях не связано напрямую со стратегическим;

3) нет методики оценки эффективности внедрения бюджетирования в организации, т. к. данный процесс сложно поддается количественной оценке.

Механизм бюджетирования представляет собой систему основных элементов, регулирующих процесс разработки и реализации управленческих решений как в области стратегии, так и в финансовой деятельности организации, при этом в структуру механизма входят следующие элементы:

1. Развитие концепций стратегического управления, поскольку принятие новых технологий и концепций управления представляет собой одно из направлений эффективного развития организации, нацеленного на его качественный рост.

2. Рыночный механизм регулирования финансовой деятельности организации, который формируется, прежде всего, в сфере финансового рынка в разрезе отдельных его видов и сегментов, и по мере углубления

рыночных отношений роль механизма регулирования финансовой деятельности организаций возрастает.

3. Внутренний механизм регулирования отдельных аспектов управления организаций, который формируется в рамках самой организации, соответственно регламентируя те или иные оперативные управленческие решения во всех сферах деятельности.

4. Технология бюджетирования, включая систему конкретных методов и приемов осуществления бюджетного управления, при этом к числу основных из них относятся:

а) инструментарий финансового планирования (методы: технико-экономических расчетов, балансовый, экономико-статистический, экономико-математический, сравнения и другие);

б) порядок консолидации бюджетов различных уровней;

в) скользящее прогнозирование и сценарный анализ и др.

5. Автоматизация процесса управления на уровне всей организации, причём необходимо определить основные требования к программному обеспечению с точки зрения обеспечения необходимой информацией менеджеров всех уровней.

Эффективный механизм бюджетирования позволяет в полном объеме реализовать стоящие перед предприятием цели и задачи и способствует результативному осуществлению функций финансового управления.

Подходы к бюджетированию тесно связаны с понятием «организационное развитие» и «структурные изменения», поэтому следует учитывать положения теории организаций, в частности, для бюджетирования интерес представляют «селекционная» и «экологическая» модели развития.

Согласно селекционной модели (Х. Олдрих, Дж. Пфеффер, М. Ханнон, Дж. Фримен, Г. Кэрролл), структурные изменения в организации объясняются не только сделанным менеджером стратегическим выбором, сколько предшествующим развитием организации. В экологической модели (М. Ханнон, Дж. Фримен, Г. Кэрролл) подчеркивается экзогенный источник структурных изменений, а также консерватизм внутренней среды и ее роль в процессе структурных преобразований.

Внутренняя среда есть продукт предшествующего исторического развития организации, при этом важнейшая ее черта – консерватизм, проявляющийся в структурной инерции и репертуаре организаций.

Внедрение бюджетирования можно представить как инновационный проект структурной перестройки организации, сочетающий в себе механизм естественного отбора и селекции.

Одной из важнейших проблем, стоящих перед бюджетным управлением сегодня, является инвентаризация уже созданных моделей, выявление их достоинств и недостатков, определение перспектив создания алгоритма выбора наиболее оптимального подхода для конкретного организации или группы.

Анализ и оценку существующих в организации бизнес-процессов следует проводить в режиме реального времени, поэтому, в идеале, для эффективного бюджетного управления должна быть реализована совокупность современных подходов и технологий управления, как то:

- 1) процессный и системный подходы;
- 2) методы *ABC (Activity Based Costing)*, *ABM (Activity Based Management)*, *ABB (Activity Based Budgeting)*;
- 3) *KPI (Key Performance Indicators)* и *BSC (Balanced Scorecard)*;
- 4) риск-менеджмент;
- 5) менеджмент качества.

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

Однако ресурсные возможности отдельных организаций, условия бизнеса и неготовность руководства к кардинальным изменениям создают необходимость использования традиционных подходов к бюджетированию либо отдельных его элементов.

Исходя из практики разработки и внедрения систем традиционного бюджетного управления, можно выделить следующие бюджетные модели:

1. Индивидуальная модель комплексного бюджетирования.
2. Универсальная бюджетная модель.
3. Бюджетирование отдельных областей деятельности.
4. Бюджетирование финансовых потоков.
5. Бюджетирование товарно-материальных потоков.

Характеристика моделей бюджетирования приведена в таблице 9.

Среди нетрадиционных моделей бюджетирования наибольший интерес представляют три: *ABB (Activity Based Budgeting)*, интегрированная система бюджетирования с *KPI (Key Performance Indicators)* и *BSC (Balanced Scorecard)*, *BBM (Beyond Budgeting Model)*.

Характеристика моделей бюджетирования, ориентированных на стратегическое развитие организации, приведена в таблице 10.

Исходя из практики внедрения бюджетирования в организациях Нижегородской области, можно выделить основные факторы, влияющие на выбор модели бюджетного управления:

- 1) стратегические цели, связанные с ключевыми показателями в зависимости от стадии ЖЦ, размера организации и характеристики внешней среды;
- 2) производственный потенциал организации;
- 3) финансовый потенциал организации;
- 4) информационные потребности менеджмента организации;
- 5) взаимосвязь между стратегической и оперативной системами управления;
- 6) качество системы управления и готовность менеджмента организации к организационным изменениям.

Сравнительная характеристика традиционных моделей бюджетирования

	Индивидуальная модель комплексного бюджетирования	Универсальная бюджетная модель	Бюджетирование отдельных областей деятельности	Бюджетирование финансовых потоков	Бюджетирование товарно-материальных потоков
Особенности	Предварительное построение процессной модели деятельности организации , с последующей привязкой формируемых функциональных бюджетов к результатам (выходам бизнес-процессов). Данная модель будет являться сугубо индивидуальной, учитывающей особенности производственно-финансовой деятельности каждой организации.	Первым шагом в разработке бюджетной структуры является определение перечня статей БДР и БДДС , а также формирование финансовой структуры , исходя из объема финансовых полномочий подразделений организации (управление доходами, расходами, прибылью и т. п.). Затем происходит сопоставление статей сводных бюджетов и ЦФО, то есть создаются операционные БДР по каждому центру ответственности. В том случае, если ЦФО могут управлять платежами в рамках своей деятельности, то также формируются операционные БДДС. Сумма финансовых результатов и чистых денежных потоков по элементам финансовой структуры дает соответственно финансовый результат и чистый денежный поток соответственно в целом по организации.	Модели бюджетирования отдельных областей хозяйственной деятельности являются наиболее простыми, их цель – предоставить руководству организации информацию об актуальных для контроля областях деятельности организации. Такие модели могут содержать от одного до нескольких натуральных или натурально-стоимостных бюджетов. Для коммерческих и производственных предприятий такими бюджетами традиционно являются бюджеты продаж и производства.	Результующим бюджетом данной модели является бюджет движения денежных средств (БДДС). Цель его составления – управление платежеспособностью (ликвидностью) организации. БДДС отражает движение денежных средств (денежного потока) по видам денежных средств и направлениям их движения. Структура БДДС позволяет планировать, учитывать и анализировать денежные потоки в разрезах: направленности денежных потоков; структуры выплат и поступлений по направлениям их движения; объемов выплат и поступлений (совокупных, по группам статей и по отдельным статьям); промежуточных и итоговых результатов (разницы между поступлениями и выплатами); остатков денежных средств.	Результующим бюджетом данной модели является бюджет основной деятельности (БОД). Структура БОД раскрывает: структуру (источники формирования) доходов организации по основной деятельности; структуру расходов (направления расходования) организации по основной деятельности; объемы доходов и расходов (совокупные, по группам статей и по отдельным статьям); разницу (т. е. валовую прибыль или убытки) между доходами и расходами от основной деятельности за период.

Преимущества	Фокусировка на особенностях организации; получение необходимой детализации плановых и фактических показателей; охват всех областей деятельности.	Высокая скорость разработки и внедрения; возможность относительно простого учета внутреннего оборота; быстрота планирования и консолидации фактических данных.	Быстрое и недорогое внедрение, позволяющее в короткие сроки получить контроль над наиболее актуальными областями деятельности; эффективное функционирование модели за счет небольшого числа бюджетов и простоты связей между ними.	Высокая скорость внедрения за счет небольшого количества бюджетов и связей между ними; относительно низкая стоимость внедрения.	Относительно невысокая стоимость и сроки внедрения (по сравнению с комплексной моделью); возможность управления наиболее важным показателем деятельности организации – прибылью от основной деятельности, что особенно актуально в средне- и долгосрочной перспективе; возможность эффективного управления основными областями хозяйственной деятельности – продажами, производством и закупками; возможность контроля и управления прямыми и косвенными расходами.
---------------------	--	--	---	--	--

Таблица 10

Сравнительная характеристика моделей бюджетирования, ориентированных на стратегическое развитие организации

	<i>Activity Based Budgeting</i> (бюджетирование основанное на действиях)	<i>KPI + Balanced Scorecard + Budgeting</i> (стратегическое бюджетирование)	<i>Beyond Budgeting Model</i> (бюджетирование за рамками бюджета)
Особенности	В большинстве случаев бюджетирование, основанное на действиях, как и традиционное бюджетирование, начинается с составления бюджета продаж и формирования бюджетной программы. Можно выделить шесть этапов этого процесса. 1. Определение количества выпускаемой продукции и ее номенклатуры, то есть объектов	Для того чтобы связать стратегические цели с бюджетированием, необходимо структурировать выполнение поставленных задач во времени и связать его с ресурсами, необходимыми для их осуществления. С этой целью используется специальный инструмент – стратегический бюджет. В стратегическом бюджете планирование и контроль экономического эффекта (влияния на финансовую составляющую) от реализации затратных	Механизм бюджетирования за рамками бюджета включает альтернативные, взаимосвязанные процессы, с помощью которых осуществляется поддержка целевых заданий и вознаграждений, непрерывное планирование, предоставление ресурсов по требованию, динамическую координацию в масштабе организации, а

	<p>затрат. Существуют различные уровни объектов затрат: единица продукции, партия продукции, вид продукции и т. д. При построении бюджета по методу <i>ABB</i> нужно правильно выбрать «стартовый» показатель планирования.</p> <p>2. Определение действий, выполняемых для создания того или иного объекта затрат. Можно выделить четыре вида действий:</p> <ul style="list-style-type: none"> • основные, направленные на производство продукции (оказание услуг), представляют ценность для клиента и обеспечивают получение дохода для организации (продажа, производство, доставка и т. д.); • обеспечивающие, предназначенные для выполнения основных действий (<i>IT</i>-поддержка, кадровый учет, снабжение и т. д.); • управленческие, охватывающие весь комплекс функций управления на уровне каждого бизнес-процесса (общее управление, управление персоналом, управление продажами); • развивающие, направленные на совершенствование производимого продукта или услуги, технологии и оборудования (научно-исследовательская работа). <p>3. Расчет продолжительности (количества) действий. Для этого применяются драйверы.</p> <p>4. Расчет потребности в ресурсах, используемых для выполнения запланированных действий.</p> <p>5. Расчет затрат, необходимых для обеспечения работы нужного количества ресурсов. Стоимость ресурсов складывается из затрат, полностью переносимых на ресурс (заработная плата сотрудника, амортизация его персонального компьютера), а также затрат, распределяемых на разные ресурсы пропорционально драйверам ресурсов (арендная плата за офис, электроэнергия и т. д.).</p> <p>6. Группировка статей затрат по центрам финансовой ответственности (ЦФО) или по бизнес-процессам.</p>	<p>стратегических инициатив осуществляется через совместное выполнение бюджетных показателей и <i>KPI</i>, развернутое на стратегическом временном горизонте. Архитектура бюджета предусматривает два взаимозависимых компонента:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) взаимосвязь между <i>KPI</i> (соответствующая стратегическим картам). Формализация причинно-следственных связей между <i>KPI</i> осуществляется с помощью коэффициентов, рассчитанных на основе экспертных оценок, по статистике либо с помощью комбинации этих методов; 2) взаимозависимость экономического эффекта от реализации стратегической инициативы (влияния на доходы и / или расходы компании) и соответствующих затрат на ее осуществление. При этом на разных уровнях управления взаимосвязь между <i>KPI</i> и бюджетами строится похожим образом: <ul style="list-style-type: none"> • <i>KPI</i> компании соответствуют выполнению программ, иницирующих и просчитывающих затраты на их реализацию в рамках стратегического бюджета компании; • <i>KPI</i> подразделения – центра ответственности соответствуют инициативам и затратам данного центра на их реализацию в рамках компетенции подразделения. <p>При составлении стратегического бюджета можно выделить следующие операции:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Установление промежуточных точек контроля. 2. Определение формализованных взаимосвязей между <i>KPI</i> и затратными инициативами. 3. Оптимизация бюджета на основе показателя риска. <p>Основные этапы процесса построения стратегически ориентированного бюджета:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Целевые значения таких показателей, как прибыльность, продажи и рентабельности, из <i>BSC</i> прямо переносятся в бюджеты. 2. Построение бюджетов стратегических инициатив позволяет определить стоимость этих мероприятий и распределить затраты по ним во времени и менеджерам проектов. 3. В зависимости от управленческой (не бухгалтерской) учетной политики, применяемой компанией, затраты на разработку СУП попадут либо в бюджет административных расходов компании, либо в ин- 	<p>также широкий спектр многоуровневых механизмов контроля. Ответственность за результаты в рамках этого подхода передается от центра к подразделениям и в наиболее проработанных случаях – к непосредственным исполнителям.</p> <p>Предлагаемая модель основывается на двух основных факторах, кардинально отличных от традиционной модели бюджетирования:</p> <ul style="list-style-type: none"> • адаптивные процессы (при поддержке инструментария управления); • децентрализация организации. <p>Адаптивные процессы включают:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Утверждение повышенных целевых заданий, направленных на достижение относительного улучшения (установка целевых заданий). 2. Базирование оценки и вознаграждение на относительных соглашениях об улучшении с ретроспективной точки зрения (мотивация и вознаграждение). 3. Превращение планирования действий в постоянный и всесторонний процесс (стратегическое планирование). 4. Обеспечение доступности ресурсов по мере необходимости (управление ресурсами). 5. Координирование действий в масштабе с ориентацией на наиболее полное удовлетворение потребностей клиентов (координация). <p>Децентрализация организации включает:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Обеспечение организационной структуры, основанной на четких принципах и разграничениях. 2. Создание атмосферы с высокой эффективностью, основанной на относительном успехе. 3. Обеспечение сотрудникам свободы в принятии решений в соответствии с
--	--	---	--

		<p>вестиционный бюджет (как инвестиции в нематериальные активы). В последнем случае эти инвестиции в систему менеджмента отразятся в активе прогнозного баланса (например, по статье нематериальных активов «Система менеджмента»). А в пассиве баланса отразится дополнительная реинвестированная прибыль, за счет которой данные инвестиции будут профинансированы.</p> <p>4. Затраты на усиление отдела продаж и рекламу войдут в бюджет коммерческих расходов.</p> <p>5. Бюджеты прибылей и убытков строятся в разрезе центров прибыли, которыми являются проекты или продукты, ЦФО.</p> <p>6. Последним этапом построения стратегически ориентированного бюджета является балансировка активов и пассивов прогнозного баланса. В величину прогнозных активов уже включены планируемые инвестиции в нематериальные активы (качество менеджмента и бизнес-процессов, разработка ноу-хау, НИОКР и проч.).</p>	<p>руководящими принципами и целями организации на месте.</p> <p>4. Закрепление за командами непосредственных исполнителей ответственности по принятию решений о создании стоимости.</p> <p>5. Осознание людьми своей ответственности за результаты перед клиентами.</p> <p>6. Поддержание соответствующих этическим нормам информационных систем с открытым доступом.</p>
Преимущества	<p>Позволяет не планировать по принципу «от достигнутого», а формировать бюджет фактически «на нулевой основе» (<i>zero-based budget</i>). С помощью <i>ABB</i> на бюджетный период устанавливается целевое значение эффективности каждого процесса, которое выражается себестоимостью результативной единицы процесса – драйвера процесса (себестоимость одного заказа, одной доставки, одного документа и т. п.). С помощью <i>ABB</i> менеджеры могут увидеть компанию «изнутри» и понять, из-за чего возникают издержки, где «узкие» места и какие процессы наименее эффективны. Если <i>ABB</i> внедрен при достаточной детализации бизнес-процессов, то это позволяет выявить резервы, скрытые в «недозагруженности» ресурсов, а также ресурсы, которые явно «перегружены» процессами и, вероятно, некачественно выполняют их.</p>	<p>Позволяет создавать план целей и ресурсов для их достижения в количественном выражении, а также взаимосвязанные планы показателей по подразделениям и компании в целом.</p> <p>Позволяет достичь целевых значений <i>KPI</i> центрами ответственности при экономии бюджетов.</p> <p>Делает видение ясным и понятным для всей организации, а также позволяет вовлечь сотрудников в процесс стратегического управления.</p> <p>Сосредотачивает внимание команд и сотрудников на стратегических приоритетах компании.</p>	<p>Ориентация модели на создание стоимости компании:</p> <p>экономия затрат в результате отказа от процесса подготовки бюджета;</p> <p>экономия затрат от снижения бюрократии и изменении организационного поведения;</p> <p>более быстрое реагирование на изменения во внешней среде;</p> <p>свободный доступ к необходимой информации сотрудников;</p> <p>использование инновационных инструментов управления;</p> <p>достаточно простая модель для внедрения, не требует значительных капиталовложений.</p>
Недостатки	<p>Опасность недостаточной или, наоборот, чрезмерной детализации бизнес-процессов, что приводит либо к большим погрешностям</p>	<p>Для значительной части российских компаний характерен недостаточный уровень профессиональной подготовки менеджеров среднего звена. В результате</p>	<p>Отсутствует проработанная методика внедрения модели, существуют лишь отдельные ее положения.</p>

	<p>в расчетах, либо к значительной трудоемкости и стоимости модели.</p> <p>Методически <i>ABB</i> должен быть хорошо проработан; необходимо максимально полно учитывать взаимосвязи между продуктами, процессами и ресурсами – они не всегда являются линейными. Если слишком упростить эти связи, то расчеты могут быть крайне неточными и не оправдают затрат на внедрение <i>ABB</i>.</p> <p>Введение ответственности руководителей за стоимостные параметры процессов, как и любое организационное изменение, может вызвать недовольство персонала и его противодействие. Модель <i>ABB</i> необходимо корректировать при изменении бизнес-процессов, поскольку если использовать устаревшую модель, то расчеты могут быть неверными.</p> <p>В большинстве случаев <i>ABB</i> не является интуитивно понятной методикой. На практике расчеты с помощью <i>ABB</i> многим менеджерам могут представляться «черным ящиком», что повлечет противодействие с их стороны.</p> <p>Внедрение системы требует наличия специального программного обеспечения и использование современных <i>IT</i>-технологий.</p>	<p>даже корректное установление целей руководством компании не приводит к их дальнейшей корректной декомпозиции и определению <i>KPI</i> и критериев эффективности. Руководство или делает все самостоятельно, или (что происходит значительно чаще) махнет рукой и продолжает работать как всегда.</p> <p>Методика требует значительной доработки для успешного применения. Использование «классической» схемы <i>BSC</i>, включающей четыре группы показателей (финансовые показатели, показатели работы с клиентами, показатели уровня организации и показатели компетентности персонала), недостаточно для российских предприятий из-за общего отставания систем управления от роста бизнеса, и сложности формализации их внутренних и внешних коммуникаций. Необходимо разумно интегрировать и использовать эти методики – эксперименты в области управления компании обходятся очень дорого.</p> <p>Следует учитывать, что любое изменение системы управления обязательно натолкнется на неприятие, по крайней мере части персонала компании.</p> <p>Внедрение системы требует наличия специального программного обеспечения и использования современных комплексных <i>IT</i>-технологий.</p> <p>Система более чем на 60 % ориентирована на финансовые показатели, составление которых запаздывает в 70 % случаев.</p>	<p>Требует адаптации под конкретное предприятие.</p> <p>Следует учитывать, что любое изменение системы управления обязательно натолкнется на неприятие, по крайней мере части персонала компании.</p> <p>Внедрение системы требует наличия специального программного обеспечения и использование современных комплексных <i>IT</i>-технологий.</p>
<p>Сфера использования</p>	<p>Специалисты предлагают рассматривать метод <i>ABB</i> как следующий шаг после внедрения методики <i>Activity based costing (ABC)</i>.</p>	<p>Разработка новой стратегии (корпоративной, <i>IT</i>, уровня подразделения), которую надо реализовать во всей организации.</p> <p>Смена руководства организации.</p> <p>Неконтролируемое разрастание инициатив (слишком много, слишком дорогие).</p> <p>Попытки реструктуризации / трансформации, запланированные или начавшиеся.</p> <p>Неудачи альянсов и партнерств (перефокусирование).</p> <p>Новые альянсы (фокусирование).</p> <p>Изменение инструментов компенсации.</p>	<p>Рекомендуется использовать в организациях, находящихся в условиях сложной и нестабильной внешней среды.</p> <p>В условиях бурно протекающего инновационного процесса, где решающее значение имеют нематериальные ресурсы.</p> <p>Повышенные требования со стороны собственников компании к эффективности управления и росту стоимости.</p>

4.3. Выбор модели бюджетирования и характеристика внешней среды организации

Среда, в которой действуют организации, неодинакова, т. к. разной обстановке соответствуют разные уровни неопределенности и эти уровни могут быть классифицированы на основе анализа двух характеристик: степени простоты или сложности обстановки; степени стабильности или динамичности событий.

Неопределенность внешней обстановки возрастает с увеличением ее динамичности или же с усложнением условий, при этом степень динамичности внешней среды определяется темпом и частотой измерений.

Американский исследователь Р. Дункан объединил оба измерения в матрице и сформировал систему оценки неопределенности внешней среды (рис. 9). Неопределенность на матрице возрастает при движении от верхнего левого квадрата к правому нижнему.



Рис. 9. Матрица оценки неопределенности внешней среды

Состояние «простая и стабильная среда» характерна для организаций, поставляющих сырье и ряда предприятий массового производства (производство безалкогольных напитков, производство тары, оптовая торговля пивом, переработка пищевых продуктов). В этом случае разумно проанализировать действия организации в прошлом и ожидать, что выявленные закономерности будут иметь место и в будущем (метод аналогии). В этих условиях традиционный подход к бюджетированию и анализ отклонений дают наибольшие результаты, возможно применение стратегического бюджетирования.

Состояние «сложная и стабильная среда» характерна для университетов, организаций по производству электрооборудования, страховых компаний. В этом случае частая смена внешних элементов

относительно предсказуема и может быть просчитана на достаточно длительный срок (методы экстраполяция, интерполяция, моделирование и др.), при этом возможно применение отдельных элементов бюджетирования, модели *ABV* и стратегического бюджетирования.

Состояние «простая и нестабильная среда» характерно для производителей модной одежды, персональных компьютеров, аудио- и видеопродукции, шоу-бизнеса. Это состояние требует постоянного мониторинга показателей, прогнозирование возможно, но на короткие промежутки времени и с просчетом нескольких вариантов событий (сценарии), при этом вместо традиционных моделей бюджетирования возможно применение модели *ABV* и модели *BVM*.

Состояние «сложная и нестабильная среда» касается организаций работающих в сфере «высоких технологий» (производители программного обеспечения, аэрокосмическая промышленность, связь, авиалинии и др.). Основная роль в этой ситуации отводится мониторингу ключевых характеристик среды и возможным вариантам их изменения. Особое значение приобретают нетрадиционные методы прогнозирования, например методы обратных вычислений, скользящие прогнозы, при этом наиболее оптимальным вариантом выбора модели может быть стратегическое бюджетирование и модель бюджетирования за рамками бюджета, причем последнее явно предпочтительнее.

4.4. Выбор системы бюджетного управления и жизненный цикл организации

Согласно стандартной модели жизненного цикла организаций (той же модели И. Айзедиса, см. рис. 10), любая организация обречена на старение и умирание.

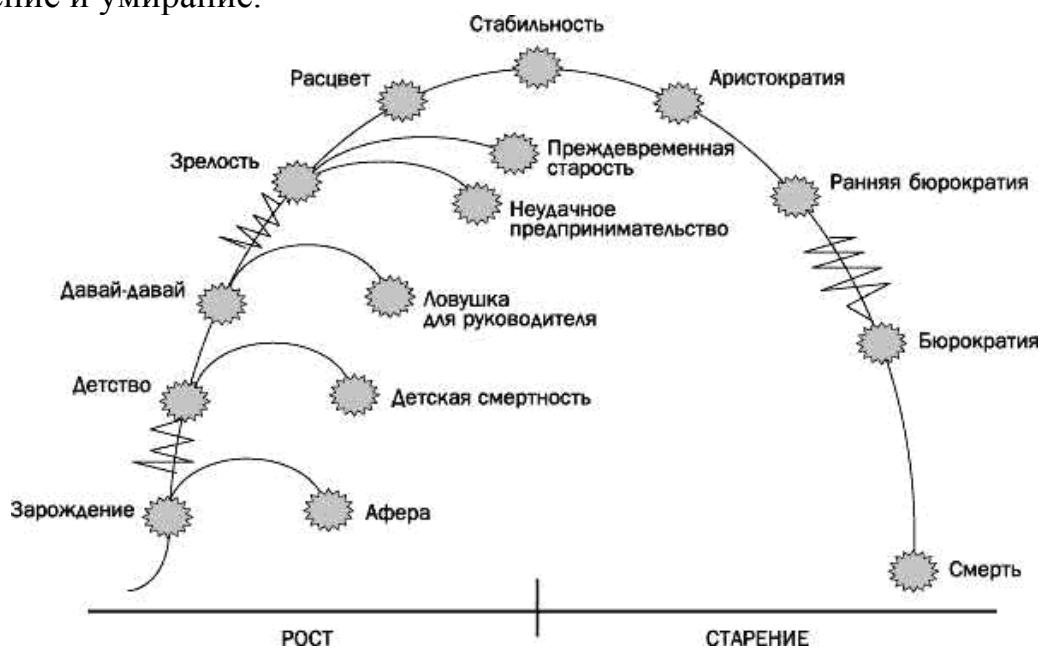


Рис. 10. Стадии жизненного цикла организации

Однако сегодня приобретают большую популярность «эволюционные» теории развития бизнеса, согласно которым происходит трансформация систем управления.

Наиболее удачной работой в этом направлении являются исследования американца Л. Грейнера и его «Теория трансформаций систем управления»: с ростом организации требования к системе управления меняются, а следовательно, и сами системы управления должны претерпевать изменения. Если же системы управления не изменяются в соответствии с требованиями бизнеса, то предприятие ждет неминуемые кризисы. За 30 лет своего существования теория Грейнера не встретила какой-либо серьезной критики в силу своей очевидности. Начиная 1980-х годов, неопределенность экономической среды растет, тем самым повышая значение адаптации корпоративного управления к изменению деловой среды (см. рис. 11).



Рис. 11. Характер изменения деловой среды

Аналитическая модель организационных преобразований базируется на показанном выше обстоятельстве: организации развиваются в значительной степени эволюционным путем, который перемежается с периодами радикальных изменений. Она показывает, что периоды значительных нововведений должны строиться на прошлых изменениях, а также подготавливать организацию для значительных преобразований каждого типа в будущем.

Интерес, с точки зрения внедрения механизма бюджетирования, в зависимости от стадии развития организации, представляет «Теория фазовых трансформаций бизнеса», разработанная сотрудниками фирмы «БКГ менеджмент консалтинг».

Суть теории сводится к наличию пяти основных стадий развития систем управления (при этом делается допущение, что бизнес-идея, заложенная в основу бизнеса, настолько хороша, что организация постоянно развивается и растет):

1. *Фаза управления бизнес-идеями*, т. е. стадия создания бизнеса, т. е. когда отцы-основатели начинают реализовывать идею, которая им кажется наиболее перспективной, при этом «все делают все», нет разделения по «зонам ответственности», нет начальников и подчиненных, большинство вопросов решается коллегиально (группой), фактически – идеальный вариант «анархии».

2. *Фаза управления функциями* – стадия формализации и построения структур, когда собственных знаний у основателей не хватает, и требуемые для развития и существования функции начинают выполнять наемные специалисты. Формируются «зоны ответственности», «колодцы власти» и т. д. Эта стадия развития бизнес-системы характеризуется так называемым «механистическим» подходом к управлению, построенному на линейно-функциональном принципе. Эффективность такой системы в рыночных условиях ограничена, что подтверждается крайне тяжелым состоянием подавляющего большинства предприятий, использующих данную модель управления.

3. *Фаза управления процессами* – стадия делегирования и диверсификации, при этом суть систем управления на этой стадии – объединение персонала по признаку результата деятельности. Такое управление теоретически было описано еще в 1952 году Питером Друкером в виде концепции «управления по целям».

4. *Фаза управления сетями* – стадия координации, т. е. фактически это такое же управление процессами, как и на предыдущей стадии, только на более высоком уровне развития.

5. *Фаза управления нематериальными активами* – стадия синергии и сотрудничества. На этой стадии управление переходит в иную фазу – в создание альянсов и управление нематериальными активами (англ. – *goodwill*), т. е. интеллектуальной собственностью. Суть в том, что если система продолжает успешно существовать и эволюционно дошла до этой стадии, это значит, что бизнес-идея, имидж, бренд и наработанные «ноу-хау» исключительно эффективны. На этой стадии выбираются те активы, которые наиболее удобны в управлении и коммерчески стабильны, при этом с точки зрения теории фазовых трансформаций бизнеса (ТФТБ) эта стадия является на настоящий момент высшей стадией развития коммерческой организации.

В основе ТФТБ лежит постулат перехода накопленного количества компетенций (знаний, навыков, умений) бизнес-системы в новое качество системы управления. Точки перехода определяют время и условия возникновения возможных кризисных ситуаций, требующих изменений в подходах к управлению предприятием. С точки зрения ТФТБ, эти кризисы могут быть определены как кризисы компетенций, координации, контроля, бюрократии и бизнес-идей (см. рис. 12).

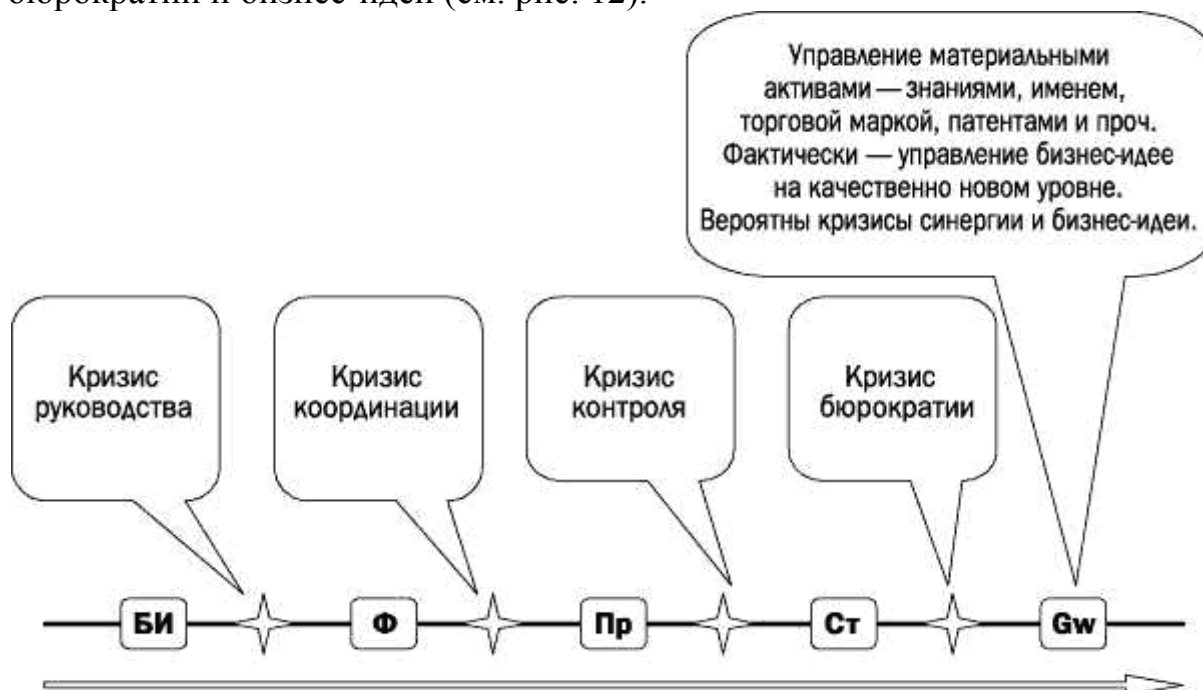


Рис. 12. Кризис организаций по ТФТБ

Именно эти критические точки обуславливают изменение существующих подходов к управлению на основе бюджетирования.

Общую характеристику кризисов и соответствующие модели бюджетного управления для их преодоления можно представить в таблице 11.

Таблица 11

Виды кризисов организаций

Вид кризиса	Суть кризиса	Выход из кризиса	Модель бюджетного управления
Кризис руководства (компетенций)	Нехватка знаний у основателей, психологическая неприемлемость ими необходимости разделения ветвей власти по функциональному признаку и передачи части работ специалистам, не являющимся основателями компании	Осознанное построение ветвей власти, исполняющих необходимые для выживания компании работы. Они должны быть сгруппированы по признаку предмета деятельности, т. е. по функциям (финансы, бухгалтерский учет, планирование, маркетинг, кадры и т. д.)	В зависимости от имеющихся финансовых и производственных ресурсов, можно выбрать либо универсальную модель бюджетирования, либо модель <i>ABB</i>

Кризис координации	<p>Развитие бизнеса и его функциональных подразделений требует привлечения новых знаний, что приводит к физическому росту функциональных структур, так как в то же время сохраняются и старые, возможно уже не нужные, но привычные структуры. Руководители функциональных «колдовцев» власти превращаются в «экспертов», окруженных многочисленной группой помощников. Горизонтальные связи между подразделениями рвутся, информационные потоки переключаются непосредственно на «эксперта», который трансформирует их вышестоящему руководителю для принятия решений. Поток информации к руководителю возрастает лавинообразно, наступает паралич власти. Сотрудники ориентируются на исполнение решений «эксперта», не интересуясь влиянием их работы на общую эффективность компании. А эффективность компании начинает резко падать</p>	<p>Сознательное формирование систем процессного управления, нацеленных на достижение результата (диверсификация, делегирование полномочий и управление по результатам или целям), а не только выполнение функций, предписанных экспертом. Иначе говоря, реинжиниринг бизнес-процессов</p>	<p>Модель <i>ABB</i> или стратегическое бюджетирование</p>
Кризис контроля	<p>Дальнейшее развитие бизнес-системы приводит к усложнению информационных потоков, в том числе используемых для контроля</p>	<p>Для упрощения управления разросшейся системой требуется перейти к «сетевому управлению», делегируя подавляющее число управленческих полномочий на места, но сохранив за корпоративным центром контроль за товарно-материальными и денежными потоками системы</p>	<p>Модель стратегического бюджетирования и модель <i>BVM</i></p>
Кризис бюрократии	<p>Существенный рост производительного бюрократического механизма, контролирующего сетевую структуру и определяющего направления инвестиционной активности корпоративного центра. Бюрократический аппарат начинает существовать ради собственных целей, отличных от целей бизнес-системы. Бюрократ оправдывает свои действия интересами организации в целом, понимая их в силу своего образования, культуры, опыта, а то и в силу ин-</p>	<p>Оптимизации портфеля активов, управляемых корпоративным центром. При рассмотрении эффективности активов крупных транснациональных сетевых структур и их важности для сохранения контроля над бизнес-системой, <i>a priori</i> выясняется существенное превосходство нематериальных активов – патентов, прав собственности, прав пользования, технологий, торговых марок и т. д.</p>	<p>Идеален переход на модель бюджетирования за рамками бюджета и ориентация на рост стоимости бизнеса</p>

	тересов каких-либо неформальных групп. Дальнейшее централизованное управление огромным объемом активов становится практически невозможным		
Кризис бизнес-идей или кризис синергии (пока не определен для российских предприятий, поскольку нет достаточной статистики)	Кризис инноваций, кризис исчерпавшего свои потребительские качества продукта, кризис компетенций корпоративного центра, аналогичный кризису компетенций на фазе 1, но только на другом витке эволюционной спирали	Привлечение новых знаний и новых технологий, вызывающих изменение структуры нематериальных активов	Идеален переход на модель бюджетирования за рамками бюджета и ориентация на рост стоимости бизнеса

Таким образом, каждая фаза развития бизнеса по ТФТБ имеет свои индивидуальные особенности, причины для именно такого подхода к управлению, положительные и отрицательные стороны. Развитие организации в рамках любой стадии ТФТБ приводит к характерным кризисам, по достижении которых система управления организации должна перейти на новое качество, и в данном случае имеются в виду кризисы, обусловленные внутренними причинами компании.

С точки зрения традиционного подхода, в своем развитии основная масса компаний проходит следующие стадии: начинающая фирма, уцелевшая, стабильная, расширяющаяся, ищущая себя. При этом, как отмечалось выше, прогресс не гарантирован, так как практически на каждом этапе развития в случае принятия неадекватных управленческих решений предприятию грозит банкротство и ликвидация. Схематично это можно представить так (см. рис. 13):

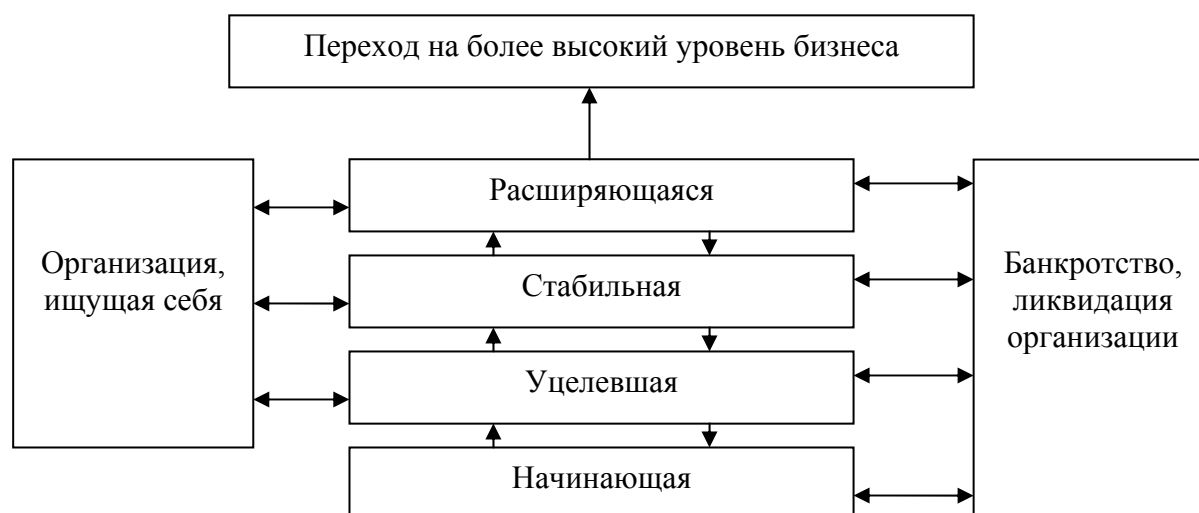


Рис. 13. Стадии развития бизнеса организации

Укрупненно организационно-экономические характеристики функционирования организации на разных фазах приведены в таблице 12.

Таблица 12

Организационно-экономические особенности функционирования организации на различных этапах его жизненного цикла

Этапы жизненного цикла организации	Экономические особенности	Организационные особенности	Зависимость от внешних факторов	Зависимость от внутренних факторов
Зарождение	Большая доля заемных средств, высокий финансовый риск, низкие показатели рентабельности	Постепенное внедрение на рынок, усиленный маркетинг, налаживание связей с поставщиками и кредиторами	Сильная	Слабая
Рост	Оптимальный финансовый риск. Высокий производственный риск и показатели рентабельности	Интенсивная модернизация, рост качества продукции	Умеренная	Умеренная
Зрелость	Оптимальный совокупный риск, высокие показатели рентабельности, снижение оборачиваемости оборотных активов	Полная занятость всех ресурсов, постепенное омертвление оборотного капитала, изношенность основных фондов	Слабая	Сильная
Спад	Высокий совокупный риск, низкие показатели рентабельности, оборачиваемости и платежеспособности	Слабый маркетинг, потеря доверия поставщиков и кредиторов, изношенность ресурсов	Сильная	Сильная

Если же рассматривать стадии развития бизнеса более детально, то можно воспользоваться характеристиками, приведенными в таблице 13.

Таблица 13

Стадии развития бизнеса организации

Стадия развития	Характеристики	Задачи	Подход к бюджетированию	Основные вопросы
Начинающая	Темп роста еще не набран, высокая нестабильность деятельности. Отсутствие опыта прогнозирования. Доходы, как правило, ниже расходов, стадия окупаемости первоначальных капиталовложений начальная	Расширение клиентской базы. Переход на следующую стадию роста. Освоение азав бизнеса. Следует ускорить освоение капиталовложений	Возможно составление примерных краткосрочных планов, сопоставляющих цели и необходимые ресурсы, а также риски. При этом делается значительный допуск на непредвиденные обстоятельства	Если ресурсов для планирования не достаточно, то следует уделить больше внимания обслуживанию клиента, нежели составлению планов

Уцелевшая	Капвложения освоены. Поступает первая прибыль. Темп роста низок и требует постоянного внимания. Появляются собственные источники финансирования, хотя и незначительные. Сильная зависимость от внешнего финансирования. Уже появились первые систематизированные данные о рынке	Необходимо удержаться на достигнутых позициях и не «скатиться» обратно. Необходимо определить для себя нижнюю границу продаж (порог рентабельности). Укреплять имидж компании на рынке. Постоянный мониторинг рынка	Можно с некоторой уверенностью прогнозировать расходы и жестко их контролировать. Разумнее использовать различные подходы к планированию. Доходы предсказать сложнее, т. к. спрос подвержен резким колебаниям. Возможно составление планов антикризисного управления для предотвращения возможных кризисов	Определить сдерживающие рост факторы и факторы, способные привести к банкротству. Выяснить противоречия между требованиями собственника и потребностями организации
Стабильная	Занято определенное место на рынке. Руководители имеют необходимый опыт управления. Фирма пользуется известностью. Бизнес приносит стабильную прибыль. Имеется хорошая кредитная репутация	Главная задача – превратиться в расширяющуюся компанию. Главная проблема – утрата контроля над рынком. Необходимо выявить конкурентов и оценить свои конкурентные преимущества	Можно внедрить бюджетное управление, специальные компьютерные программы поддержки. Бюджет необходим для определения выгодного распределения средств, контроля расходов, созданию резервов	Понять, что нужно сделать, чтобы расширить свою деятельность. Определить перспективные методики управления, которые можно использовать в хозяйственной деятельности организации
Расширяющаяся	Развитие бизнеса нередко обгоняет движение платежей и превосходит возможности имеющихся систем управления. Темпы роста прибыли замедляются, т. к. расходы на продажи растут, а доходы поднимаются медленно	Главная задача – сохранить способность фирмы к постоянному обновлению. Переждать временные перебои ресурсов, связанные с освоением новых продуктов, рынков, технологий. Попытаться ускорить финансовую отдачу от капвложений	Бюджетирование должно быть детальным, но одновременно гибким. Идеален подход внедрения принципов сбалансированной системы показателей и адаптивного бюджетирования	Контроль над расходами, определение статей с завышенными расходами. Определение мер, необходимых для ускорения оборачиваемости средств. Постоянный анализ причин успехов и неудач
Ищущая себя	Фирма стабильна. Занимает доминирующее положение на рынке или нескольких рынках. Однако растет бюрократизация фирмы. Работники не склонны рисковать	Необходимо наметить направления дальнейшего развития, вернуть утраченную гибкость. Пересмотреть организационную культуру, мотивацию персонала	Главная роль отводится стратегическому планированию. Планирование не должно быть бюрократичным. Эффективен подход адаптивного планирования	Выделение наиболее бюрократичных и творческих подразделений или работников

4.5. Выбор модели бюджетирования и качество управления

Система управления организацией должна представлять собой комплекс взаимосвязанных процессов стратегического и оперативного управления деятельностью (см. рис. 14). Рассмотрим оценку этих процессов в максимально общем виде через качество управления организацией.



Рис. 14. Взаимодействие стратегического и оперативного управления

Бизнес-консультанты предлагают оценивать качество системы управления организации двумя параметрами: качеством стратегического управления и качеством оперативного управления, при этом для простоты представим, что каждый из параметров может принимать одно из трех фиксированных значений: низкое, среднее и высокое качество.

Дадим пояснения, что понимается под низким, средним и высоким качеством управления, для этого в каждом контуре управления выделим наиболее значимые элементы управления и определим их значения при низком, среднем и высоком уровнях качества управления организацией, при этом параметрическое представление этих элементов управления приведено в таблице 14.

Определение уровней качества системы управления

Контур управления	Качество управления		
	Низкое	Среднее	Высокое
Стратегическое управление	Стратегический анализ		
	Практически не проводится, руководство полагается на интуицию и результаты прошлых периодов	Проводится формально и нерегулярно, на стратегических сессиях ограничивается, как правило, проведением <i>SWOT</i> -анализа	Стратегический анализ проводится регулярно, применяются различные методы и модели с использованием программных систем
	Миссия организации		
	Миссия не объявлена или формально объявлена, как правило, на стратегической сессии в результате «мозгового штурма». Не в полной мере отражает действительность	Миссия определена и объявлена, из нее вытекают цели компании, однако непосредственно с корпоративной стратегией не связана, не воздействует на оперативную деятельность компании, регулярно не обновляется	Миссия четко сформулирована и взаимообусловлена целями и корпоративной стратегией, определяет оперативную деятельность организации и регулярно корректируется
	Главная стратегическая цель		
Главная стратегическая цель организации определена на уровне бизнес-идеи, корректируется по потребностям текущей деятельности или объявлена декларативно	Главная стратегическая цель организации вытекает из миссии и определена как цель внутрихозяйственной и финансовой деятельности (например, максимизация экономической прибыли), или как цель операционного менеджмента (например, максимизация объема продаж продукции)	Главная стратегическая цель организации взаимоувязана с миссией и отражает максимизацию благосостояния собственников	
Оперативное управление	Организационная структура организации		
	Производственные и управленческие функции распределены между сотрудниками нечетко. Бизнес-процессы носят неустойчивый характер. Управление построено как реакция на свершившиеся события	Формализация структур управления бизнесом	Оптимизация бизнес-процессов
	Финансовая система организации		
Объявлена декларативно	Финансовая система построена по центрам финансового учета и отчетности в соответствии с иерархией подразделений организации	Финансовая система построена по центрам финансового учета и отчетности по всем видам деятельности (например, по проектам, продуктам и услугам и др.)	

Планирование оперативной деятельности		
Оперативное планирование деятельности «от текущих результатов прошлого»	Построена жесткая система бюджетирования с применением простейших программных систем. Консолидация финансовой информации по организациям производится путем сведения незавершенных балансов и интуитивного распределения финансовых инвестиций	Построена гибкая система бюджетирования с применением программных систем с прогнозными и аналитическими моделями. Консолидация финансовой информации по организациям производится с применением программных систем. Возможно применение адаптивного бюджетирования
Контроль и регулирование		
Руководитель единолично осуществляет контроль деятельности управленческого аппарата и производства. Бухгалтерский учет ведется в основном в интересах налогового учета. Управленческий учет примитивен – на уровне проверки факта наличия ликвидных средств	Контроль и регулирование частично делегируется менеджменту организации. Заложены основы управленческого учета	Единая система сбалансированных показателей. Бухгалтерский учет осуществляется в полном объеме налогового, финансового и управленческого учетов

Предположим, что качество управления организацией в рассматриваемом периоде изменяется, в связи с чем рассмотрим, как с течением времени будет изменяться стоимость организации с различными уровнями качества подсистем стратегического и оперативного управления.

В начале рассматриваемого периода стоимость организации равна P_0 , но с течением времени ее стоимость изменяется.

При низком качестве оперативного управления организация не в состоянии создавать добавленную стоимость и ее оборотный капитал сокращается. В дальнейшей деятельности оборотный капитал организации частично подпитывается амортизационными отчислениями. Через некоторое время для формирования оборотного капитала амортизационных отчислений становится недостаточно, в результате организация не может далее вести бизнес и подлежит продаже по ликвидационной стоимости $P_{л}$, это происходит при любом качестве стратегического управления (низком, среднем или высоком).

При среднем качестве оперативного управления организацией умеет приносить прибыль, за счет которой создается добавленная стоимость и соответственно увеличивается стоимость организации. Данный процесс вне зависимости от качества стратегического управления происходит до тех пор, пока на деятельность организации не воздействуют неблагоприятные факторы внешней и внутренней среды. Дальнейшие успехи деятельности организации, определяемые ростом ее стоимости, определяются качеством стратегического управления.

При высоком уровне качества стратегического управления организация, проводя на регулярной основе стратегический анализ, заранее предвидит последствия от воздействия неблагоприятных факторов. Руководство организации формирует соответствующую обстоятельствам стратегию нейтрализации этих факторов и принимает стратегические решения по ее дальнейшему развитию. Однако темпы роста стоимости организации из-за среднего уровня управления оперативной деятельностью невысокие, в том числе из-за отвлечения значительных ресурсов на внутреннюю перестройку деятельности. После окончания перестройки организации прибыль от оперативной деятельности восстановится, а при грамотном использовании ситуации даже увеличится, в связи с чем стоимость организации снова станет возрастать прежними или, возможно, большими темпами.

При среднем качестве оперативного и стратегического управления руководство организации далеко не всегда заранее предвидит изменения. В лучшем случае, в зависимости от характера воздействующего фактора, организация успевает перестроиться и после некоторого спада опять станет обеспечивать рост стоимости. В худшем случае накопленных резервов на внутреннюю перестройку деятельности может не хватить. Проблематично в этой ситуации и взятие кредитов – показатели оперативной деятельности, которые имеет организация вследствие неблагоприятного влияния внутренних и внешних условий, вряд ли устроят инвестора. Тогда перестройка будет производиться за счет оборотного капитала, использование которого для этих целей, как правило, приводит к банкротству, в результате которого организация подлежит продаже по ликвидационной стоимости P_n .

При низком качестве стратегического управления и среднем качестве оперативного управления руководство организации не предвидит заранее возникающих изменений и не имеет соответствующей стратегии развития, поэтому она начинает реагировать на неблагоприятные воздействия только после их проявления. Как правило, требуются существенные ресурсы на внутреннюю перестройку деятельности, так как такая организация просто не имеет опыта проведения преобразований, вместе с тем подобные преобразования зачастую приводят к банкротству, в результате которого организация подлежит продаже по ликвидационной стоимости P_n .

При высоком качестве оперативного управления организация умеет приносить высокую прибыль, за счет которой создается добавочная стоимость, накапливаются резервы и соответственно увеличивается ее стоимость. Данный процесс происходит до тех пор, пока не возникает существенное неблагоприятное для деятельности организации изменение внутренних и внешних условий, и далее изменение стоимости организации также определяется качеством стратегического управления.

При высоком качестве оперативного и стратегического управления организация развивается аналогично рассмотренному случаю среднего качества оперативного управления и высокого качества стратегического

управления. Сходным образом она будет развиваться с высоким качеством оперативного управления и средним качеством стратегического управления, а вот при высоком качестве оперативного управления и низком качестве стратегического управления организацию могут ожидать серьезные неприятности. Накопленных резервов на внутреннюю перестройку деятельности может и не хватить, а в кредите ей могут отказать, так как вследствие неблагоприятного влияния внутренних и внешних условий показатели оперативной деятельности существенно ухудшатся. В этом случае вероятность банкротства также велика, в результате которого организация подлежит продаже по ликвидационной стоимости.

Выполненный анализ позволяет сделать вывод о том, что для успешного функционирования организация должна грамотно распределять усилия как на оперативное, так и на стратегическое управление, поскольку одностороннее развитие приводит к ее краху.

4.6. Гибкость менеджмента и готовность менеджмента к изменениям

При выборе бюджетной модели гибкость менеджмента и его готовность к изменениям являются наиболее важным фактором, объединяющим все рассмотренные выше аспекты, за исключением финансового и производственного потенциала, который рассмотрим ниже.

Степень гибкости и готовность менеджмента к изменениям, а также уровень децентрализации, существенно влияют на эффективность деятельности организации (см. рис. 15).



Рис. 15. Влияние гибкости и децентрализации на эффективность управления

Степень зрелости менеджмента можно интерпретировать, используя матрично-секторальный метод позиционирования (см. рис. 16).

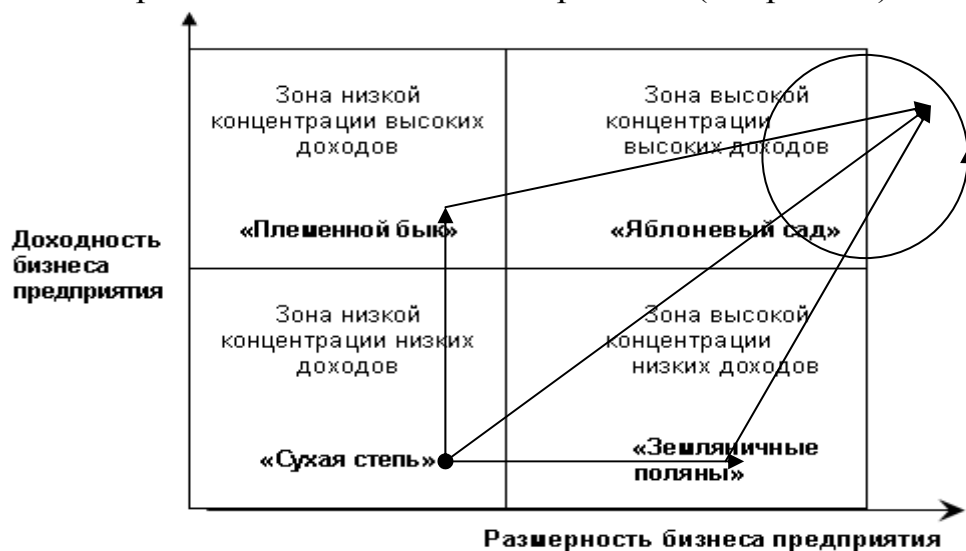


Рис. 16. Матрица степени зрелости менеджмента организации с позиций выработки и реализации стратегии

По горизонтали матрицы отложена размерность организации, ее величина, измеренные относительно среднего по отрасли показателя валового продукта, численности персонала, стоимости фондов и т. д. По вертикали – уровень доходности бизнеса организации в относительных единицах измерения. Масштаб горизонтальной и вертикальной шкал зависит от планируемой детализации изучения состояния бизнеса, а также от дифференциации фирм внутри отрасли.

Как видно на матрице, вся совокупность состояний менеджмента делится на четыре категории.

«Сухая степь». Степень зрелости менеджмента, попадающего в этот квадрант матрицы, слабая, при этом менеджеры не имеют навыков стратегического управления, мотивация их деятельности низкая, в связи с чем внедрять систему выработки и реализации стратегий в таких условиях нецелесообразно.

«Земляничные поляны». Степень зрелости менеджмента, попадающего в этот квадрант, отличается высоким развитием навыков стратегической деятельности, высокой конкурентоспособностью самого бизнеса, но вместе с тем падающей его актуальностью для рынка, и опасность конкуренции снижается. Результаты деятельности можно сравнить с земляничными ягодами: их много, и при надлежащей настойчивости можно собрать неплохой «урожай», при этом работа в этом квадранте требует от организации рекламной кампании, внедрения инновационных технологий, отработки качества и стандартизации товара (услуги).

«Племенной бык». Степень зрелости менеджмента, попадающего в этот квадрант, характеризуется высокой заинтересованностью руководства в достижении преимуществ в конкурентной борьбе, но недостаточностью знаний и навыков в стратегическом управлении. Основные усилия организации должны быть сосредоточены в обучении персонала всех уровней, товарная политика должна основываться на разработке большого комплекса товаров, отличных от товаров конкурентов, что обеспечивает завоевание своей ниши на рынке. Политика продвижения должна основываться на личном общении с потенциальными клиентами, а также формировании имиджа организации, при этом опасность конкуренции средняя.

«Яблоневый сад». Этот квадрант представляет собой наиболее благоприятную зону для развития бизнеса, менеджеры и могут, и хотят работать с максимальной результативностью. Опасность конкуренции высокая, и для успешного удержания доли рынка требуется его изучение, прогнозирование, а главное, принятие стратегических решений по поводу того, в каком бизнесе находиться, какой бизнес прекратить или в какой бизнес перейти, т. е. для этого квадранта система стратегического управления является наиболее всеобъемлющей.

Все перечисленные свойства квадрантов матрицы степени зрелости менеджмента для стратегических решений усиливаются от ее центра к углам по направлению стрелок на рисунке.

Тема 5. Методика разработки бюджета организации

5.1. Разработка операционного бюджета

Разработка *операционного бюджета* организации начинается с расчета бюджета продаж, который является основополагающим при определении ожидаемых денежных поступлений.

При определении *бюджета продаж* большую роль играет прогноз объема продаж, для расчета которого используются следующие методы:

1. *Эвристический*, основанный на усреднении сведений, получаемых от различных участников рынка путем проведения опросов, вместе с тем здесь в недостаточной мере учитывается вероятность изменения рыночной конъюнктуры.

2. *Анализ временных рядов*, используемый для учета временных колебаний, включает метод экстраполяции, анализ сезонности и цикличности.

3. *Экономические модели*, с помощью которых определяется корреляционная зависимость между объемами продаж и макроэкономическими и отраслевыми показателями.

На объем продаж влияют следующие основные факторы:

- а) объем продаж предпланового периода;
- б) ценовая политика организации;
- в) регионы продаж и сегменты рынка;
- г) ассортимент производимой продукции;
- д) уровень спроса покупателей;
- е) уровень конкуренции;
- ж) сезонные колебания;
- з) производственные мощности;
- и) эффективность организации и технологии производства;
- к) общеэкономические факторы и т. д.

Данные факторы не могут быть спрогнозированы достаточно точно, в результате финансовый менеджер должен разработать различные сценарии, проанализировать их и выбрать наиболее реалистичный, на основе которого прогнозируется бюджет продаж.

Бюджет продаж формируется на основе заключенных договоров, показателей бизнес-плана, анализа деятельности прошлых периодов и рассчитывается в натуральных единицах и стоимостных показателях в разрезе основных видов продукции по формуле:

$$ВП = \sum_{i=1}^n K \times Ц \quad (1)$$

где $ВП$ – выручка от продаж в стоимостном выражении;

K – количество реализуемой продукции (в натуральном выражении) соответствующего вида;

$Ц$ – прогнозная цена i -го вида продукции.

При этом должны быть *возможности*:

1. Определения единицы физических объемов производства и сбыта продукции.
2. Измерения единиц продукции в денежном выражении.
3. Распределения прямых и производственных затрат на единицу продукции.

При большой номенклатуре выпускаемых изделий производится их группировка, и в этом случае бюджет продаж составляется по группам товаров и средним ценам.

При реализации продукции на экспорт бюджет продаж рассчитывается по курсу ЦБ России на день утверждения бюджета с последующей корректировкой на изменение курса рубля по отношению к валюте платежа.

Процесс бюджетирования рассмотрим на примере кожгалантерейного предприятия, которое занимается изготовлением портфелей и чемоданов и использует такие виды основных материалов, как кожа и дерматин. На планируемый год цена реализации портфеля составляет 1 800 руб. за единицу, а чемодана – 2 500 руб., на основании этого отдел маркетинга представил следующий прогноз сбыта продукции (см. табл. 15).

Таблица 15

Бюджет продаж

Период Показатели	Окт. тек. года	Ноя. тек. года	Дек. тек. года	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Янв. след. года	Фев. след. года	Всего за план. год
1. План продаж, ед.																		
1.1. Портфели	490	470	460	450	460	470	500	530	560	560	600	590	560	560	520	530	540	6360
1.2. Чемоданы	170	160	200	170	180	180	180	190	200	210	220	200	190	180	210	200	210	2310
2. Отпускные цены (без НДС и акцизов) за единицу, руб.																		
2.1. Портфели	1500	1500	1500	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800	2000	2000	-
2.2. Чемоданы	2000	2000	2000	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2800	2800	-
3. План продаж, тыс. руб.																		
3.1. Портфели	735,0	705,0	690,0	810,0	828,0	846,0	900,0	954,0	1008,0	1008,0	1080,0	1062,0	1008,0	1008,0	936,0	1060,0	1080,0	11448,0
3.2. Чемоданы	340,0	320,0	400,0	425,0	450,0	450,0	450,0	475,0	500,0	525,0	550,0	500,0	475,0	450,0	525,0	560,0	588	5775,0
3.3. Итого продажи (без НДС и акцизов)	1075,0	1025,0	1090,0	1235,0	1278,0	1296,0	1350,0	1429,0	1508,0	1533,0	1630,0	1562,0	1483,0	1458,0	1461,0	1620,0	1668,0	17223,0

п. 3.1 = п. 1.1 x п. 2.1.

После формирования бюджета продаж определяется размер денежных поступлений от этих продаж с учетом формы оплаты, определяемой договором, и возможной реализацией в кредит, которая влечет формирование дебиторской задолженности с последующей ее инкассацией. При этом коэффициент инкассации выражает процент ожидаемых денежных поступлений в определенный период времени от момента реализации, рассчитываемый по формуле:

$$K_i = \Delta ДЗ_i / ВП_j \quad (2)$$

где $\Delta ДЗ$ – изменение дебиторской задолженности в i периоде;

$ВП_j$ – продажи в j -м месяце;

i – период после отгрузки продукции;

j – месяц отгрузки продукции.

Таким образом, коэффициент инкассации показывает, какая часть отгруженной продукции будет оплачена в месяц отгрузки, а какая в последующие периоды с учетом безнадежных долгов. Как правило, значение инкассирования определяется на основании анализа дебиторской задолженности предыдущих периодов и мероприятий, заложенных в политике организации по управлению дебиторской задолженностью.

В нашем примере 40 % запланированного объема продаж оплачивается в течение текущего месяца, 40 % – в следующем месяце, 20 % – спустя 2 месяца, потери по безнадежным долгам не прогнозируются, тогда график поступления денежных средств от продаж можно представить в следующем виде (см. табл. 16).

Таблица 16

График поступления денежных средств от продаж (тыс. руб.)

д Показатели	Период	Окт. тек. года	Ноя. тек. года	Дек. тек. года	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Янв. след. года	Фев. след. года	Всего за план. год
1. Остаток дебиторской задолженности на начало периода		0	645	830	859	959	1013,8	1033,2	1069,2	1127,4	1190,6	1221,4	1284,6	1263,2	1202,2	1171,4	1168,2	1264,2	13395,0
2. Сумма задолженности к погашению в текущем периоде в т. ч.:																			
- за октябрь текущего года		430	430	215															-
- за ноябрь текущего года			410	410	205														205,0
- за декабрь текущего года				436	436	218													654,0
3. Поступления от продаж план. года																			
-январь					494	494	247												1235,0
-февраль						511,2	511,2	255,6											1278,0
-март							518,4	518,4	259,2										1296,0
-апрель								540	540	270									1350,0
-май									571,6	571,6	285,8								1429,0
-июнь										603,2	603,2	301,6							1508,0
-июль											613,2	613,2	306,6						1533,0
-август												652	652	326					1630,0
-сентябрь													624,8	624,8	312,4				1562,0
-октябрь														593,2	593,2	296,6			1483,0
-ноябрь															583,2	583,2	291,6		1166,4
-декабрь																584,4	584,4	292,2	584,4
-январь след. года																	648	648	-
4. Всего поступлений		430	840	1061	1135	1223,2	1276,6	1314	1370,8	1444,8	1502,2	1566,8	1583,4	1544	1488,8	1464,2	1524	-	16913,8
5. Дебиторская задолженность на конец периода		645	830	859	959	1013,8	1033,2	1069,2	1127,4	1190,6	1221,4	1284,6	1263,2	1202,2	1171,4	1168,2	1264,2	-	13704,2

п. 1 – остаток на начало периода определяется как остаток на конец предыдущего периода;

п. 2 и п. 3 – определяется как распределение п. 3.3. табл. 15 в пропорции 40:40:20;

п. 4 = сумма п. 2 и п. 3;

п. 5 = п. 1 + п. 3.3 (табл. 15) – п. 4.

Данный график показывает, сколько денег от продаж получит организация в каждом месяце и состояние дебиторской задолженности, которая определяется на конец года по формуле:

$$ДЗ_{кн} = ДЗ_{нн} + ОП - ДС \quad (3)$$

где $ДЗ_{кн}$ – дебиторская задолженность на конец периода;

$ДЗ_{нн}$ – дебиторская задолженность на начало периода;

$ОП$ – стоимость отгруженной, но не оплаченной продукции;

$ДС$ – поступления денежных средств за ранее отгруженную продукцию.

После составления бюджета продаж приступают к составлению бюджета производства.

Производственный бюджет составляется исходя из типа производства, которые различаются по производственному циклу, номенклатуре продукции, особенностям технологического процесса и могут быть следующими:

1. Организации, выпускающие один вид продукции, имеющие непрерывный технологический процесс и непродолжительный производственный цикл.

2. Организации, производящие несколько изделий с непрерывным технологическим процессом.

3. Массовое сборочное производство.

4. Организации, выпускающие партии изделий по заказам.

Производственный бюджет представляет собой план производства продукции, где для каждого периода планирования устанавливается количество готовой продукции, которое необходимо произвести.

В качестве исходных данных используют показатели бюджета продаж, заказы на поставку, размеры запасов, имеющиеся производственные мощности, при этом планируемый объем выпуска готовой продукции, измеряемый в натуральных единицах, рассчитывается по формуле:

$$ГП_n = О_{кн} + ОП - О_{нн}, \quad (4)$$

где $ГП_n$ – прогнозируемый выпуск готовой продукции;

$О_{кн}$ – остатки готовой продукции на конец прогнозного периода;

$ОП$ – объем продаж в прогножном периоде;

$О_{нн}$ – остатки готовой продукции на начало прогнозного периода.

На практике используются два *подхода к прогнозированию* выпуска продукции:

1. *Календарное прогнозирование*, при котором объектом выступает временной период, в течение которого должно быть изготовлено определенное количество продукции. При этом исходными параметрами являются физический объем продаж и физический объем выпуска, а расчетными – остатки готовой продукции и незавершенное производство.

2. *Показательное прогнозирование*, объектом которого является отдельный производственный заказ, под которым понимается заявка покупателя на определенное количество изготовленных для него изделий, при этом исходными параметрами являются объем и структура продаж, а расчетным – физический объем выпуска продукции.

В связи с тем, что прогнозируемый объем продаж в плановом периоде может колебаться, на этапе разработки производственного

бюджета необходимо выработать стратегию использования ресурсов организации, которые могут быть следующими:

А. *Стратегия преследования*, когда объем производства готовой продукции примерно равен объему продаж. Ее преимуществом достоинством которой является тот факт, что запасы готовой продукции сводятся к минимуму, а недостатком – отсутствие готовой продукции в необходимых масштабах в периоды резкого повышения спроса на нее.

Б. *Стратегия сглаживания*, когда объем производства готовой продукции всегда постоянен и соответствует среднегодовому объему продаж, при этом, когда спрос становится ниже объема производства, предприятие увеличивает запасы готовой продукции, а когда спрос превышает производство, данная разница покрывается за счет созданных ранее запасов готовой продукции. Преимущество данной стратегии заключается в том, что уровень затрат, связанных с изменением объема производства, минимален, а недостатком – наличие запасов готовой продукции в периоды пониженного спроса.

В. *Субподряд*, когда объем производства готовой продукции постоянен и соответствует среднегодовому объему продаж. При этом в период повышенного спроса дополнительное количество необходимых комплектующих заказывается у других организаций. Преимуществом данной стратегии является снижение затрат на выполнение производственного бюджета путем минимизации расходов на содержание избыточного оборудования и затрат, связанных с изменениями уровня производства, а недостатком – тот факт, что стоимость работ подрядчиков может быть выше собственного производства.

Практика отказа от собственного производства и переход на закупку определенных изделий или услуг у сторонних организаций называется *аутсорсингом*, при этом его применение целесообразно, когда:

- а) в организации наблюдается более низкое качество и более высокая себестоимость собственной продукции;
- б) отсутствуют достаточно квалифицированные кадры;
- в) морально и физически устарело оборудование;
- г) не закончена технологическая подготовка производства.

Г. *Комбинированная стратегия*, которая представляет собой сочетание трех вышеуказанных стратегий, при этом ее основной целью выступает минимизация суммарных затрат при достижении поставленных целей.

В рассматриваемой нами организации предполагается, что оптимальной является величина запаса готовой продукции в размере 20 % от объема продаж следующего месяца. Запас готовой продукции на начало периода равен конечному запасу предыдущего периода, в таком случае производственный бюджет будет иметь следующий вид (см. табл. 17).

Для определения совокупных затрат на производство необходимо знать себестоимость единицы продукции, которая складывается из прямых затрат на материалы, прямых затрат на оплату труда и общепроизводственных расходов, поэтому следующий этап подготовки сводного бюджета – это расчет этих частных бюджетов.

Таблица 17

Производственный бюджет (в натуральных ед.)

Показатели	Период															Янв. след. года	Фев. след. года	Всего за план. год
	Окт. тек. года	Ноя. тек. года	Дек. тек. года	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
1. Объем продаж, ед.																		
1.1. Портфели	490	470	460	450	460	470	500	530	560	560	600	590	560	560	520	530	540	6360
1.2. Чемоданы	170	160	200	170	180	180	180	190	200	210	220	200	190	180	210	200	210	2310
2. Остатки готовой продукции на конец периода, ед.																		
2.1. Портфели	94	92	90	92	94	100	106	112	112	120	118	112	112	104	106	108	-	1288
2.2. Чемоданы	32	40	34	36	36	36	38	40	42	44	40	38	36	42	40	42	-	468
3. Остатки готовой продукции на начало периода, ед.																		
3.1. Портфели	0	94	92	90	92	94	100	106	112	112	120	118	112	112	104	106	108	1272
3.2. Чемоданы	0	32	40	34	36	36	36	38	40	42	44	40	38	36	42	40	42	462
4. Объем производства готовой продукции, ед.																		
4.1. Портфели	584	468	458	452	462	476	506	536	560	568	598	584	560	552	522	532	-	6376
4.2. Чемоданы	202	168	194	172	180	180	182	192	202	212	216	198	188	186	208	202	-	2316

п. 1 – данные берутся из табл. 15. (п. 1.1 и 1.2.);

п. 2 – запас на конец текущего месяца составляет 20 % от продаж следующего месяца;

п. 3 – запас на начало определяется как запас на конец предыдущего месяца;

п. 4 = п. 1 + п. 2 – п. 3.

Назначение бюджета прямых затрат на материалы в том, чтобы определить затраты сырья, основных материалов, полуфабрикатов и комплектующих, необходимых для производства готовой продукции.

Необходимо отметить, что оборотные материальные ресурсы делятся на основные и вспомогательные, при этом основные материалы могут обслуживать как потребности производства, так и сбыта. В связи с этим основные материалы, обслуживающие производственные мощности, включаются в бюджет прямых затрат на материалы, а используемые на стадии сбыта включаются в бюджет коммерческих расходов.

Вспомогательные материалы делятся в свою очередь на:

а) относящиеся к общепроизводственным расходам, которые включаются в бюджет общепроизводственных расходов;

б) относящиеся к общехозяйственным и общим коммерческим расходам.

При этом вспомогательные материалы, относящиеся к общехозяйственным расходам, включаются в бюджет управленческих расходов, а вспомогательные материалы, относящиеся к коммерческим расходам, включаются в бюджет коммерческих расходов.

На практике используют два основных метода составления бюджета прямых затрат на материалы:

1. *Нормативный метод*, суть которого заключается в том, что затраты на материальные оборотные средства определяются исходя из установленных норм расхода.

2. *Аналитический метод*, который заключается в том, что на основе фактических данных производства и сбыта продукции за базовый или отчетный год и общих расходов материалов рассчитывается средневзвешенная, которая принимается за норму расхода на планируемый бюджетный период, а затем эти нормы применяются к плановым объемам продаж и выпуска для определения потребностей в материалах.

В нашем примере расход материалов (в дециметрах) на единицу следующий:

Наименование	Вид продукции	
	Портфели	Чемоданы
Кожа, дм ²	28,00	25,0
Дерматин, дм ²	20,0	70,0

Умножая количество единиц изделий, подлежащих производству, на норму расхода сырья и материалов на единицу изделия, получаем общую потребность в материалах, а произведение полученной величины на стоимость единицы материала даст сумму прямых затрат на материалы (см. табл. 18).

Таблица 18

Бюджет прямых затрат на материалы

Показатели	Период			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Янв. след. года	Всего за план. год	
	Окт. тек. года	Ноя. тек. года	Дек. тек. года															
1. Объем производства продукции, ед.																		
1.1. Портфели	584	468	458	452	462	476	506	536	560	568	598	584	560	552	522	532	6376	
1.2. Чемоданы	202	168	194	172	180	180	182	192	202	212	216	198	188	186	208	202	2316	
2. Потребность в материалах для производства готовой продукции, дм ²																		
2.1. Портфели	Кожа (28 дм ²)	16352	13104	12824	12656	12936	13328	14168	15008	15680	15904	16744	16352	15680	15456	14616	14896	178528
	Дерматин (20 дм ²)	11680	9360	9160	9040	9240	9520	10120	10720	11200	11360	11960	11680	11200	11040	10440	10640	127520
2.2. Чемоданы	Кожа (25 дм ²)	5050	4200	4850	4300	4500	4500	4550	4800	5050	5300	5400	4950	4700	4650	5200	5050	57900
	Дерматин (70 дм ²)	14140	11760	13580	12040	12600	12600	12740	13440	14140	14840	15120	13860	13160	13020	14560	14140	162120
2.3. Всего – кожа, дм ²	21402	17304	17674	16956	17436	17828	18718	19808	20730	21204	22144	21302	20380	20106	19816	19946	236428	
2.4. Всего – дерматин, дм ²	25820	21120	22740	21080	21840	22120	22860	24160	25340	26200	27080	25540	24360	24060	25000	24780	289640	
3. Цена 1 дм ² , руб.																		
3.1. Кожа	14	14	14	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	17	-	
3.2. Дерматин	7	7	7	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	9	-	
4. Прямые затраты на материалы, тыс. руб.																		
4.1. Кожа (с. 2.3 × с. 3.2)	299,63	242,26	247,44	271,3	278,97	285,25	299,49	316,93	331,68	339,26	354,3	340,83	326,08	321,7	317,06	339,08	3782,85	
4.2. Дерматин (с. 2.4 × с. 3.2)	180,74	147,84	159,18	168,64	174,72	176,96	182,88	193,28	202,72	209,6	216,64	204,32	194,88	192,48	200,0	223,02	2317,12	
4.3. Всего (с. 4.1 + с. 4.2)	480,37	390,1	406,62	439,94	453,69	462,21	482,37	510,21	534,4	548,86	570,94	545,15	520,96	514,18	517,06	562,1	6099,97	

п. 1 = п. 4 (табл. 17);

п. 2 = п. 1 × расход материалов на единицу изделия;

п. 4 = п. 2 × п. 3.

Следующим этапом является расчет необходимого количества закупок (по видам сырья и материалов), которое определяется по формуле:

$$З_{см} = Р_{м} + ОЗ_{кп} - ОЗ_{нп}, \quad (5)$$

где $З_{см}$ – объем закупок сырья и материалов;

$Р_{м}$ – расход материалов за планируемый период;

$ОЗ_{кп}$ – объем запасов на конец планируемого периода;

$ОЗ_{нп}$ – объем запасов на начало планируемого периода.

Бюджет закупок материалов представлен в таблице 19.

Бюджет затрат на материалы составляется с учетом сроков и порядка погашения кредиторской задолженности за материалы. Так же, как и в случае с дебиторской задолженностью, существует временной лаг между моментом совершения покупки и моментом оплаты материальных ресурсов.

В нашем примере все платежи будут осуществляться по принципу: 50 % приобретенных материалов оплачиваются в текущем периоде, остальные 50 % – в следующем периоде. В целом кредиторская задолженность определяется на конец периода по формуле:

$$КЗ_{кп} = КЗ_{нп} + З_{см} - О_{см}, \quad (6)$$

где $КЗ_{кп}$ – кредиторская задолженность на конец периода;

$КЗ_{нп}$ – кредиторская задолженность на начало периода;

$З_{см}$ – сумма закупок сырья и материалов за плановый период;

$О_{см}$ – сумма оплаты сырья и материалов за плановый период.

Исходя из этого, рассчитаем график оплаты кредиторской задолженности (см. табл. 20).

Таблица 19

Бюджет закупок материалов

Показатели	Период			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Янв. след. года	Всего за план. год
	Окт. тек. года	Ноя. тек. года	Дек. тек. года														
I. Закупки материалов в натуральном выражении, дм																	
1. Потребность в материалах для производства готовой продукции, тыс. дм ²																	
1.1. Кожа	21402	17304	17674	16956	17436	17828	18718	19808	20730	21204	22144	21302	20380	20106	19816	19946	236428
1.2. Дермантин	25820	21120	22740	21080	21840	22120	22860	24160	25340	26200	27080	25540	24360	24060	25000	24780	289640
2. Запас материалов на конец периода, тыс. дм ²																	
2.1. Кожа	8652	8837	8478	8718	8914	9359	9904	10365	10602	11072	10651	10190	10053	9908	9973	-	119709
2.2. Дермантин	10560	11370	10540	10920	11060	11430	12080	12670	13100	13540	12770	12180	12030	12500	12390	-	146670
3. Запас материалов на начало периода, тыс. дм ²																	
3.1. Кожа	0	8652	8837	8478	8718	8914	9359	9904	10365	10602	11072	10651	10190	10053	9908	9973	118214
3.2. Дермантин	0	10560	11370	10540	10920	11060	11430	12080	12670	13100	13540	12770	12180	12030	12500	12390	144820
4. Объем закупок материалов, тыс. дм ²																	
4.1. Кожа	30054	17489	17315	17196	17632	18273	19263	20269	20967	21674	21723	20841	20243	19961	19881	-	237923
4.2. Дермантин	36380	21930	21910	21460	21980	22490	23510	24750	25770	26640	26310	24950	24210	24530	24890	-	291490
II. Закупки материалов в стоимостном выражении, тыс. руб.																	
5. Потребность в материалах для производства готовой продукции, тыс. руб.																	
5.1. Кожа	299,63	242,26	247,44	271,3	278,97	285,25	299,49	316,93	331,68	339,26	354,3	340,83	326,08	321,7	317,06	339,08	3782,85
5.2. Дермантин	180,74	147,84	159,18	168,64	174,72	176,96	182,88	193,28	202,72	209,6	216,64	204,32	194,88	192,48	200,0	223,02	2317,12
5.3. Всего	480,37	390,1	406,62	439,94	453,69	462,21	482,37	510,21	534,4	548,86	570,94	545,15	520,96	514,18	517,06	562,1	6099,97
6. Запас материалов на конец периода, тыс. руб.																	
6.1. Кожа	121,13	123,72	118,69	139,49	142,62	149,74	158,46	165,84	169,63	177,15	170,42	163,04	160,85	158,53	159,57	-	1915,34
6.2. Дермантин	73,92	79,59	73,78	87,36	88,48	91,44	96,64	101,36	104,8	108,32	102,16	97,44	96,24	100,0	99,12	-	1173,36
6.3. Всего	195,05	203,31	192,47	226,85	231,1	241,18	255,1	267,2	274,43	285,47	272,58	260,48	257,09	258,53	258,69	-	3088,7
7. Запас материалов на начало периода, тыс. руб.																	
7.1. Кожа	0	121,13	123,72	118,69	139,49	142,62	149,74	158,46	165,84	169,63	177,15	170,42	163,04	160,85	158,53	159,57	1874,46
7.2. Дермантин	0	73,92	79,59	73,78	87,36	88,48	91,44	96,64	101,36	104,8	108,32	102,16	97,44	96,24	100,0	99,12	1148,02
7.3. Всего	0	195,05	203,31	192,47	226,85	231,1	241,18	255,1	267,2	274,43	285,47	272,58	260,48	257,09	258,53	258,69	3022,48
8. Сумма затрат на закупку материалов, тыс. руб.																	
8.1. Кожа	420,76	244,85	242,41	292,1	282,1	292,37	308,21	324,31	335,47	346,78	347,57	333,45	323,89	319,38	318,1	-	3823,73
8.2. Дермантин	254,66	153,84	153,37	182,22	175,84	179,92	188,08	198,0	206,16	213,12	210,48	199,6	193,68	196,24	199,12	-	2342,46
9. Объем закупок всего, тыс. руб.	675,42	398,69	395,78	474,32	457,94	472,29	496,29	522,31	541,63	559,9	558,05	533,05	517,57	515,62	517,22	-	6166,19

п. 1.1 и 1.2 из табл. 18;

п. 2 – 50 % от потребности следующего месяца;

п. 2.3 и 2.4 п. 3 – запас на конец месяца предыдущего периода;

п. 9 = п. 8.1 + п. 8.2.

Таблица 20

График оплаты приобретаемых материалов (кредиторской задолженности) (тыс. руб.)

Показатели \ Период	Окт. тек. года	Ноя. тек. года	Дек. тек. года	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Янв. след. года	Всего за план. год
1. Остаток кредиторской задолженности на начало периода	0	337,71	199,34	197,88	237,15	228,96	436,13	448,12	461,12	470,77	479,9	478,97	466,46	458,71	457,73	458,53	4821,9
2. Сумма затрат на закупку материалов	675,42	398,69	395,78	474,32	457,94	472,29	496,29	522,31	541,63	559,9	558,05	533,05	517,57	515,62	517,22	-	6166,19
3. Выплаты по закупкам материалов текущего года																	
-за октябрь	337,71	337,71															
-за ноябрь		199,35	199,35														
-за декабрь			197,89	197,89													197,89
4. Выплаты по закупкам планового года																	
-январь				237,16	237,16												474,32
-февраль					228,97	228,97											457,94
-март						236,15											472,3
-апрель							248,15	248,15									496,3
-май								261,16	261,16								522,32
-июнь									270,82	270,82							541,64
-июль										279,95	279,95						559,9
-август											279,03	279,03					558,06
-сентябрь												266,53	266,53				533,06
-октябрь													258,79	258,79			517,58
-ноябрь														257,81	257,81		515,62
-декабрь															258,61	258,61	258,61
-январь след. года																	
5. Итого денежных выплат	337,71	537,06	397,24	435,05	466,13	265,12	484,3	509,31	531,98	550,77	558,98	545,56	525,32	516,6	516,42	-	5905,54
6. Кредиторская задолженность на конец периода (1+2-3)	337,71	199,34	197,88	237,15	228,96	436,13	448,12	461,12	470,77	479,9	478,97	466,46	458,71	457,73	458,53	-	5082,55

п. 2 = п. 9 табл. 19;

п. 3 – 50 % от п. 2;

п. 6 – п. 1 + п. 2 – п. 5;

п. 1 = п. 6 – предыдущего месяца.

После разработки бюджета прямых затрат на материалы составляют бюджет прямых затрат на оплату труда.

Затраты на оплату труда включают прямые и косвенные расходы. Прямые расходы на оплату труда включают все расходы, которые можно прямо отнести на определенный вид продукции. Вместе с тем ряд расходов на оплату подсобных рабочих и вспомогательного персонала нельзя непосредственно отнести на конкретный вид продукции, и эти расходы на конкретный вид продукции называются косвенными, которые включаются либо в бюджет общепроизводственных, либо в бюджет управленческих расходов.

Бюджет прямых затрат на оплату труда рассчитывается исходя из бюджета производства, данных производительности труда и ставок оплаты труда основного производственного персонала. В бюджете заработной платы основного производственного персонала выделяют две основные части:

- а) фиксированную (постоянную) часть оплаты труда;
- б) сдельную (переменную) часть оплаты труда.

Переменная часть включает оплату работ по сдельным нормам и расценкам, тарифным ставкам или в процентах от выручки в соответствии с принятыми в организации формами оплаты труда.

Для расчета общего времени и затрат на использование основного производственного персонала необходимо ожидаемый объем производства в каждом периоде умножить на трудоемкость изготовления единицы изделия и умножить полученный результат на стоимость одного человеко-часа.

В нашем примере будем исходить из предположения, что для изготовления одного портфеля требуется 4 человеко-часов, одного чемодана – 6 человеко-часов. Стоимость 1 человеко-часа составляет 80 руб., задолженность по заработной плате отсутствует (см. табл. 21).

Бюджет общепроизводственных (накладных) расходов включает две группы:

1. *Расходы на содержание и эксплуатацию оборудования*, куда входят:

- а) амортизация производственного оборудования и транспортных средств;
- б) текущий ремонт и уход за производственным оборудованием;
- в) энергетические затраты на оборудование;
- г) услуги вспомогательных производств по обслуживанию оборудования и рабочих мест;
- д) заработная плата производственных рабочих, обслуживающих оборудование (ремонтников);

Таблица 21

Бюджет прямых затрат на оплату труда

Показатели	Период			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Янв. след. года	Всего за план. год
	Окт. тек. года	Ноя. тек. года	Дек. тек. года														
1. Количество произведенной продукции, ед.																	
1.1. Портфели	584	468	458	452	462	476	506	536	560	568	598	584	560	552	522	532	6376
1.2. Чемоданы	202	168	194	172	180	180	182	192	202	212	216	198	188	186	208	202	2316
2. Нормы затрат труда на производство продукции (чел. час.)																	
2.1. Портфели	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	-
2.2. Чемоданы	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	-
3. Общие затраты рабочего времени, чел. час.																	
3.1. Портфели	2336	1872	1832	1808	1848	1904	2024	2144	2240	2272	2392	2336	2240	2208	2088	2128	25504
3.2. Чемоданы	1212	1008	1164	1032	1080	1080	1092	1152	1212	1272	1296	1188	1128	1116	1248	1212	13896
3.3. Итого	3548	2880	2996	2840	2928	2984	3116	3296	3452	3544	3688	3524	3368	3324	3336	3340	39400
4. Почасовая ставка, руб.	75	75	75	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	85	-
5. Прямые затраты на оплату труда, тыс. руб.																	
5.1. Портфели	175,2	140,4	137,4	144,64	147,84	152,32	161,92	171,52	179,2	181,76	191,36	186,88	179,2	176,64	167,04	170,24	2040,32
5.2. Чемоданы	90,9	75,6	87,3	82,56	86,4	86,4	87,36	92,16	96,96	101,76	103,68	95,04	90,24	89,28	99,84	96,96	1111,68
5.3. Итого	266,1	216,0	224,7	227,2	234,24	238,72	249,28	263,68	276,16	283,52	295,04	281,92	269,44	265,92	266,88	267,2	3152,0

п. 1 = п. 4 табл. 17;

п. 3 = п. 1 х п. 2;

п. 5 = п. 3 х п. 4.

е) расходы на внутризаводские перевозки материалов, полуфабрикатов и готовой продукции;

ж) потери от простоев;

з) прочие расходы, связанные с использованием оборудования.

2. *Общеховые расходы на управление*, включающие:

а) затраты, связанные с подготовкой и организацией производства;

б) содержание аппарата управления цеха;

в) содержание прочего цехового персонала;

г) амортизация производственных зданий и сооружений;

д) ремонт производственных зданий и сооружений;

е) затраты по обеспечению техники безопасности;

ж) затраты на повышение квалификации и подготовку кадров;

з) прочие общеховые расходы непроизводительного характера.

В нашем примере бюджет общепроизводственных расходов составлен исходя из прогнозируемого фонда времени труда основных производственных рабочих. Переменная часть расходов рассчитывается исходя из ставки 15 руб. за каждый час использования труда основных рабочих. Постоянная часть расходов в каждом периоде с января по июль составляет 50 600 руб. в связи с вводом в эксплуатацию оборудования в августе и ноябре, сумма амортизационных отчислений увеличилась, в результате чего возросли и постоянные расходы.

Расчет бюджета общепроизводственных расходов показан в таблице 22.

Бюджет общепроизводственных расходов (тыс. руб.)

Таблица 22

Показатели \ Период	Окт. тек. года	Ноя. тек. года	Дек. тек. года	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Янв. след. года	Всего за план. год	
1. Прямые затраты труда (тыс. чел. час.)	3,548	2,880	2,996	2,840	2,928	2,984	3,116	3,296	3,452	3,544	3,688	3,524	3,368	3,324	3,336	3,340	39,400	
2. Ставка переменных накладных расходов, руб.	14	14	14	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	16	-	
3. Итого переменные накладные расходы, тыс. руб.	49,67	40,32	41,94	42,6	43,92	44,76	46,74	49,44	51,78	53,16	55,32	52,86	50,52	49,86	50,04	53,44	591,0	
3.1. Вспомогательные материалы	14,0 %	6,95	5,65	5,87	5,96	6,15	6,27	6,54	6,92	7,25	7,44	7,75	7,4	7,07	6,98	7,01	7,48	82,74
3.2. Заработная плата вспомогательных рабочих	27,0 %	13,41	10,89	11,32	11,5	11,86	12,09	12,62	13,35	13,98	14,35	14,94	14,27	13,64	13,46	13,51	14,43	159,57
3.3. Премияльный фонд	15,0 %	7,45	6,05	6,29	6,39	6,59	6,71	7,01	7,42	7,77	7,97	8,3	7,93	7,58	7,48	7,5	8,02	88,65
3.4. Затраты на электроэнергию	32,0 %	15,89	12,9	13,42	13,63	14,05	14,32	14,96	15,82	16,57	17,02	17,69	16,92	16,17	15,96	16,01	17,1	189,12
3.5. Прочие переменные расходы	12,0 %	5,96	4,84	5,03	5,12	5,27	5,37	5,61	5,93	6,21	6,38	6,64	6,34	6,06	5,98	6,01	6,41	0,92
4. Постоянные общепроизводственные расходы, тыс. руб.	46,8	46,8	46,8	50,6	50,6	50,6	50,6	50,6	50,6	50,6	50,6	55,8	55,8	55,8	59,8	59,8	63,7	641,2
4.1 Амортизация оборудования цеха	27,0	27,0	27,0	27,0	27,0	27,0	27,0	27,0	27,0	27,0	27,0	32,2	32,2	32,2	36,2	36,2	36,2	358,0
4.2. Страхование имущества	0,8	0,8	0,8	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	1,0	10,8	
4.3. Заработная плата мастеров и начальника цеха	16,0	16,0	16,0	19,0	19,0	19,0	19,0	19,0	19,0	19,0	19,0	19,0	19,0	19,0	19,0	22,0	228,0	
4.4. Электроэнергия на освещение	1,5	1,5	1,5	1,7	1,7	1,7	1,7	1,7	1,7	1,7	1,7	1,7	1,7	1,7	1,7	2,0	20,4	
4.5. Затраты на ремонт цеха	1,5	1,5	1,5	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,5	24,0	
5. Итого общепроизводственные расходы и отчисления	96,47	87,12	88,74	93,2	94,52	95,36	97,34	100,04	102,38	103,76	111,12	108,66	106,32	109,66	109,84	117,14	1232,2	
6. Ставка накладных расходов	27,19	30,25	29,62	32,82	32,28	31,96	31,24	30,35	29,66	29,28	30,13	30,83	31,57	32,99	32,93	35,07	31,27	
7. Всего выплаты денежных средств, тыс. руб.	69,47	60,12	61,74	66,2	67,52	68,36	70,34	73,04	75,38	76,76	78,92	76,46	74,12	73,46	73,64	80,94	874,2	

п. 1 = п. 3.3 табл. 21;

п. 2 – устанавливается на 1 чел. час. затрат труда;

п. 3 – распределяется п. 2 в соответствии с %;

п. 5 = п. 3 + п. 4;

п. 6 = п. 5 : п. 1;

п. 7 = п. 5 – п. 4.1.

В практике деятельности предприятий определенную сложность приобретает задача распределения общепроизводственных расходов по объектам затрат на конкретные виды продукции и структурные подразделения, при этом в качестве базы для распределения данной группы расходов используются следующие показатели:

1) *прямые затраты*, и в этом случае применяются ставки распределения общепроизводственных расходов в процентах от стоимости потребленных на изделие основных материалов и основной заработной платы основных производственных рабочих;

2) *заработная плата производственных рабочих*, данный показатель применяется в случае превышения удельного веса данного показателя по сравнению с расходами на содержание оборудования в общепроизводственных расходах;

3) *планируемое время работы производственных рабочих* (человеко-часы), при этом коэффициент распределения определяется путем деления общей суммы общепроизводственных расходов на общее количество затраченных человеко-часов;

4) *машино-часы*, данный показатель применяется при наличии информации о времени работы оборудования, затраченного на выпуск конкретной продукции;

5) *стоимость основных материалов*, в данном случае общепроизводственные расходы распределяются пропорционально стоимости использованных основных материалов;

6) *объем произведенной продукции в натуральном или стоимостном выражении*, данный показатель используется в случае производства структурными подразделениями одного вида продукции;

7) *распределение пропорционально установленным нормативам*, при этом единую ставку распределения общепроизводственных расходов используют в случае, если во всех подразделениях на все работы затрачивается примерно одинаковое время.

В нашем примере базой распределения общепроизводственных расходов между отдельными видами продукции является заработная плата основных производственных рабочих.

Формирование производственных запасов необходимо для обеспечения выполнения производственной программы. Основой для расчета объема производственных запасов является производственный бюджет.

Бюджет производственных запасов составляется в денежном выражении и содержит плановые показатели по запасам готовой продукции, незавершенному производству и материалам.

Величина запаса собственных оборотных средств на конец периода определяется на основе:

1. Объема производства и реализации продукции.
2. Затрат на производство, хранение и реализацию продукции.

3. Норм запаса оборотных средств по отдельным видам товарно-материальных ценностей и затрат.

Для оценки запасов готовой продукции в денежном выражении необходимо рассчитать плановую стоимость единицы продукции. При этом себестоимость готовой продукции в свою очередь будет зависеть от выбранного предприятием метода калькуляции себестоимости и оценки запасов.

Различают такие *методы учета и калькулирования себестоимости*, как:

1. Метод полного включения затрат в себестоимость продукции, или «*стандарт-костинг*», принятый в зарубежной практике.

2. Метод неполного, ограниченного включения затрат в себестоимость по какому-либо признаку, например, в зависимости от объема производства, или метод «*директ-костинг*».

При составлении *плановой калькуляции себестоимости единицы продукции* используются:

а) спецификации на сырье, материалы, покупные полуфабрикаты и комплектующие изделия;

б) технологические карты с операционными нормами времени и расценками;

в) система норм и нормативов, применяемая на предприятии;

г) бюджет общепроизводственных (накладных) расходов.

Вместе с тем на себестоимость готовой продукции влияет и величина остатков незавершенного производства, которые представляют собой продукцию, не прошедшую все стадии, предусмотренные технологическим процессом, а также изделия, не укомплектованные, не прошедшие испытания и техническую приемку.

Таким образом, плановая себестоимость выпуска готовой продукции определяется по формуле:

$$СС_{гп} = НП_{нп} + ПС_{кп} - НП_{кп}, (7)$$

где $СС_{гп}$ – плановая себестоимость выпуска готовой продукции;

$НП_{нп}$ – запасы незавершенного производства на начало периода;

$ПС_{кп}$ – производственная стоимость на конец периода;

$НП_{кп}$ – запасы незавершенного производства на конец периода.

На величину запасов незавершенного производства влияет цикл производства, который включает время:

1. Непосредственного процесса обработки (технологический запас).

2. Нахождения обрабатываемой продукции у рабочих мест (транспортный запас).

3. Нахождение обрабатываемой продукции между отдельными операциями или цехами (оборотный запас).

4. Пребывание обрабатываемой продукции в виде запаса (страховой запас).

5. Норматив незавершенного производства на конец планового периода рассчитывается по формуле:

$$H_{нп} = \frac{ПС_n \times ЦП \times K_{нз}}{T}, \quad (8)$$

где $H_{нп}$ – норматив незавершенного производства;
 $ПС_n$ – производственная себестоимость продукции;
 $ЦП$ – цикл производства;
 $K_{нз}$ – коэффициент нарастания затрат;
 T – планируемый период, в днях.

$$K_{нз} = \frac{З_{нп} + 0,5 З_n}{З_{нп} + З_n}, \quad (9)$$

где $З_{нп}$ – затраты, производимые одновременно в начале процесса производства;

$З_n$ – последующие затраты до окончания производства изделий.

Плановая производственная стоимость для расчета незавершенного производства может быть определена следующими способами:

1. По стоимости сырья, материалов и полуфабрикатов, израсходованных на незаконченные изделия.

2. По прямым статьям затрат (материалам, оплате труда).

3. По полной себестоимости.

В нашем примере в соответствии с учетной политикой применяется метод учета и калькулирования полной себестоимости, и это означает, что в себестоимость готовой продукции включаются как прямые, так и косвенные производственные и непроизводственные расходы, к концу планового периода на складе остается готовая продукция, изготовленная в данном плановом периоде, остатки незавершенного производства отсутствуют (см. табл. 23).

Исходя из полученных данных, рассчитаем бюджет производственных запасов, при этом величина запаса основных материалов на конец периода планируется исходя из потребностей производства следующего периода. Причем при определении величины запаса материалов учитывается время:

1. Нахождения материалов в пути от оплаты счета до прибытия (транспортный запас).

2. Приема материалов, разгрузки, складирования (подготовительный запас).

3. Пребывания в виде текущего складского запаса и страхового (гарантийного) запаса.

4. Подготовки к производству (технологический запас).

В нашем примере запасы материалов на конец периода составляют 50 % от потребности в материалах следующего месяца. Тогда бюджет запасов можно представить в следующем виде (см. табл. 24).

Таблица 23

Расчет себестоимости единицы готовой продукции

Показатели	Период	Окт.	Ноя.	Дек.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Всего за план. год
		тек. года	тек. года	тек. года													
1. Стоимость единицы затрат, руб., в том числе:																	
1.1. Кожа		14	14	14	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	-
1.2. Дермантин		7	7	7	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	-
1.3. Рабочее время (чел. час.)		75	75	75	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	-
1.4. Общепроизводственные расходы на 1 чел. час, руб.		27,19	30,25	29,62	32,82	32,28	31,96	31,24	30,35	29,66	29,28	30,13	30,83	31,57	32,99	32,93	31,27
2. Затраты на 1 портфель, руб.																	
2.1. Кожа	28 дм ²	392	392	392	448	448	448	448	448	448	448	448	448	448	448	448	5376
2.2. Дермантин	20 дм ²	140	140	140	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	1920
2.3. Затраты труда	4 чел. час.	300	300	300	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	20	320	3840
2.4. Общепроизводственные расходы		108,76	121,0	118,48	131,28	129,12	127,84	124,96	121,4	118,64	117,12	120,52	123,32	126,28	131,96	131,72	1504,16
2.5. Итого затрат, руб.		940,76	953,0	950,48	1059,28	1057,12	1055,84	1052,96	1049,4	1046,64	1045,12	1048,52	1051,32	1054,28	1059,96	1059,72	12640,16
3. Затраты на 1 чемодан, руб.																	
3.1. Кожа	25 дм ²	350	350	350	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4800
3.2. Дермантин	70 дм ²	490	490	490	560	560	560	560	560	560	560	560	560	560	560	560	6720
3.3. Затраты труда	6 чел. час.	450	450	450	480	480	480	480	480	480	480	480	480	480	480	480	5760
3.4. Общепроизводственные расходы		163,14	181,5	177,72	196,92	193,68	191,76	187,44	182,1	177,96	175,68	180,78	184,98	189,42	197,94	197,58	2256,24
3.5. Итого затрат, руб.		1453,14	1471,5	1467,72	1636,92	1633,68	1631,76	1627,44	1622,1	1617,96	1615,68	1620,78	1624,98	1629,42	1637,94	1637,58	19536,24

- п. 1.1 = п. 3.1 табл. 18;
 п. 1.2 = п. 3.2 табл. 18;
 п. 1.3 = п. 4 табл. 21;
 п. 1.4 = п. 6 табл. 22;
 п. 2.4 = п. 1.4 х п. 2.3.

Таблица 24

Бюджет производственных запасов

Период Показатели	Окт. тек. года	Ноя. тек. года	Дек. тек. года	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Янв. след. года	Всего за план. год
1. Запасы готовой продукции на конец периода, ед.																	
1.1. Портфели	94	92	90	92	94	100	106	112	112	120	118	112	112	104	106	108	1288
1.2. Чемоданы	32	40	34	36	36	36	38	40	42	44	40	38	36	42	40	42	468
2. Себестоимость ед. продукции, руб.																	
2.1. Портфели	940,76	953,0	950,48	1059,28	1057,12	1055,84	1052,96	1049,4	1046,64	1045,12	1048,52	1051,32	1054,28	1059,96	1059,72	-	12640,16
2.2. Чемоданы	1453,14	1471,5	1467,72	1636,92	1633,68	1631,76	1627,44	1622,1	1617,96	1615,68	1620,78	1624,98	1629,42	1637,94	1637,58	-	19536,24
3. Запас готовой продукции на конец периода, тыс. руб.																	
3.1. Портфели	88,43	87,68	85,54	97,45	99,37	105,58	111,61	117,53	117,22	125,41	123,73	117,75	118,08	110,24	112,33	-	1356,3
3.2. Чемоданы	46,5	58,86	49,9	58,93	58,81	58,74	61,84	64,88	67,95	71,09	64,83	61,75	58,66	68,79	65,5	-	761,77
3.3. Итого	134,93	146,54	135,44	156,38	158,18	164,32	173,45	182,41	185,17	196,5	188,56	179,5	176,74	179,03	177,83	-	2118,07
4. Запас материалов на конец периода, дм ²																	
4.1. Кожа	8652	8837	8478	8718	8914	9359	9904	10365	10602	11072	10651	10190	10053	9908	9973	-	119709
4.2. Дерматин	10560	11370	10540	10920	11060	11430	12080	12670	13100	13540	12770	12180	12030	12500	12390	-	146670
5. Стоимость ед. материала, руб.																	
5.1. Кожа	14	14	14	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	17	-
5.2. Дерматин	7	7	7	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	9	-
6. Запас материалов на конец периода, тыс. руб.																	
6.1. Кожа	121,13	123,72	118,69	139,49	142,62	149,74	158,46	165,84	169,63	177,15	170,42	163,04	160,85	158,53	159,57	-	1915,34
6.2. Дерматин	73,92	79,59	73,78	87,36	88,48	91,44	96,64	101,36	104,8	108,32	102,16	97,44	96,24	100,0	99,12	-	1173,36
6.3. Итого	195,05	203,31	192,47	226,85	231,1	241,18	255,1	267,2	274,43	285,47	272,58	260,48	257,09	258,53	258,69	-	3088,7

п. 1 = п. 2 табл. 17;

п. 2 = п. 2.5 и п. 3.5 табл. 23;

п. 3 = п. 1 х п. 2;

п. 4 = п. 2. табл. 19;

п. 6 = п. 4. х п. 5.

После определения остатков готовой продукции необходимо скалькулировать себестоимость реализованной продукции, которая определяется по формуле:

$$C_{pn} = Z_{zn}^n + C_{nn} - Z_{zn}^k, \quad (10)$$

где C_{pn} – себестоимость реализованной продукции;

Z_{zn}^n – запас готовой продукции на начало периода;

Z_{zn}^k – запас готовой продукции на конец периода;

C_{nn} – себестоимость произведенной продукции.

В свою очередь себестоимость произведенной за планируемый период продукции рассчитывается следующим образом:

$$C_{nn} = ЗП_m + ЗП_{от} + ОР, \quad (11)$$

где $ЗП_m$ – прямые затраты на материалы;

$ЗП_{от}$ – прямые затраты на оплату труда;

$ОР$ – общепроизводственные расходы.

Исходя из этого рассчитаем себестоимость реализованной продукции в таблице 25.

Коммерческие расходы представляют собой затраты, связанные с продвижением товаров на рынок сбыта. Часть этих расходов зависит от объема продаж (комиссионные), а другая является постоянной. К коммерческим расходам относят:

1. Комиссионные сборы, уплачиваемые по договорам со сбытовыми и посредническими организациями.
2. Транспортные услуги.
3. Расходы на тару и упаковку.
4. Расходы на рекламу.
5. Представительские расходы.
6. Прочие расходы по сбыту (хранение, складирование и т. д.).

Необходимо учитывать, что расходы на рекламу и представительские расходы нормируются для целей налогообложения.

Таблица 25

Бюджет себестоимости реализованной продукции

Период Показатели	Окт. тек. года	Ноя. тек. года	Дек. тек. года	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Янв. след. года	Всего за план. год
1. Запасы готовой продукции на начало периода, тыс. руб.	0	134,93	146,54	135,44	156,38	158,18	164,32	173,45	182,41	185,17	196,5	188,56	179,5	176,74	179,03	177,83	2075,68
2. Прямые затраты на материалы, тыс. руб.	480,37	390,1	406,62	439,94	453,69	462,21	482,37	510,21	534,4	548,86	570,94	545,15	520,96	514,18	517,06	562,1	6099,97
3. Прямые затраты на оплату труда, тыс. руб.	266,1	216,0	224,7	227,2	234,24	238,72	249,28	263,68	276,16	283,52	295,04	281,92	269,44	265,92	266,88	267,2	3152,0
4. Общепроизводственные расходы, тыс. руб.	96,47	87,12	88,74	93,2	94,52	95,36	97,34	100,04	102,38	103,76	111,12	108,66	106,32	109,66	109,84	117,14	1232,2
5. Стоимость произведенной продукции, тыс. руб.	8/42,94	693,22	720,06	760,34	782,45	796,29	828,99	873,93	912,94	936,14	977,1	935,73	896,72	889,76	893,78	946,44	10484,17
6. Запасы готовой продукции на конец периода, тыс. руб.	134,93	146,54	135,44	156,38	158,18	164,32	173,45	182,41	185,17	196,5	188,56	179,5	176,74	179,03	177,83	-	2118,07
7. Себестоимость реализованной продукции, тыс. руб.	708,01	681,61	731,16	739,4	780,65	790,15	819,86	864,97	910,18	924,81	985,04	944,79	899,48	887,47	894,98	-	10441,78

п. 1 = на основе п. 3.3 табл. 24;

п. 2 = п. 4.3 табл. 18;

п. 3 = п. 5.3 табл. 22;

п. 4 = п. 5 табл. 27;

п. 5 = п. 2 + п. 3 + п. 4;

п. 6 = п. 3.3 табл. 24;

п. 7 = п. 1 + п. 5 – п. 6.

Таблица 26

Бюджет коммерческих расходов (тыс. руб.)

Показатели \ Период	Окт. тек. года	Ноя. тек. года	Дек. тек. года	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Янв. след. года	Всего за план. год
1. Запланированные продажи, тыс. руб.	1075,0	1025,0	1090,0	1235,0	1278,0	1296,0	1350,0	1429,0	1508,0	1533,0	1630,0	1562,0	1483,0	1458,0	1461,0	1620,0	17223,0
2. Ставки переменных коммерческих расходов на рубль продаж, %																	
2.1. Комиссионные выплаты, %	1,4	1,4	1,4	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,6	-
2.2. Транспортные расходы, %	1,2	1,2	1,2	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3	1,4	-
2.3. Премияльные выплаты, %	0,5	0,5	0,5	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,7	-
3. Планируемые переменные коммерческие расходы, тыс. руб.																	
3.1. Комиссионные выплаты	15,05	14,35	15,26	18,53	19,17	19,44	20,25	21,43	22,62	22,99	24,45	23,43	22,24	21,87	21,92	25,92	258,34
3.2. Транспортные расходы	12,9	12,3	13,08	16,06	16,61	16,85	17,55	18,58	19,6	19,93	21,19	20,31	19,28	18,95	18,99	22,68	223,9
3.3. Премияльные выплаты	5,38	5,13	5,45	7,41	7,67	7,77	8,1	8,57	9,05	9,2	9,78	9,37	8,9	8,75	8,77	11,34	103,34
3.4. Итого переменные коммерческие расходы, тыс. руб.	33,33	31,78	33,79	42,0	43,45	44,06	45,9	48,58	51,27	52,12	55,42	53,11	50,42	49,57	49,68	59,94	585,58
4. Планируемые постоянные коммерческие расходы, тыс. руб.																	
4.1. Затраты на рекламу, тыс. руб.	4,5	4,5	4,5	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,5	60,0
4.2. Заработная плата сбытового персонала, тыс. руб.	22,0	22,0	22,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	27,0	300,0
4.3. Итого постоянные коммерческие расходы, тыс. руб.	26,5	26,5	26,5	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0	32,5	360,0
5. Общие планируемые коммерческие расходы, тыс. руб.	59,83	58,28	60,29	72,0	73,45	74,06	75,9	78,58	81,27	82,12	85,42	83,11	80,42	79,57	79,68	92,44	945,58

п. 1 = п. 3.3 табл. 15;

п. 2 – задаются в %;

п. 3. = п. 1. х п. 2;

п. 4. = задаются;

п. 5. = п. 3.4. + п. 4.3.

В нашем примере рассчитаем бюджет коммерческих расходов исходя из следующих показателей: ставки переменных затрат на рубль продаж за прогнозируемый период составляют: комиссионные – 1,5 %; доставка собственным транспортом – 1,3 %; премиальные выплаты – 0,6 %. Затраты на рекламу в прогнозируемом периоде планируются в объеме 5 000 руб.; зарплата персоналу – 25 000 рублей (см. табл. 26).

Бюджет управленческих расходов предназначен для определения общих и административных расходов. Выделяют следующие группы статей управленческих (общехозяйственных) расходов организации:

I. Расходы на управление коммерческой организацией:

- 1) заработная плата административно-управленческого персонала;
- 2) командировочные расходы;
- 3) представительские расходы;
- 4) содержание пожарной охраны, расходы службы безопасности.

II. Общехозяйственные расходы:

- 1) содержание прочего общезаводского персонала;
- 2) амортизация основных средств общехозяйственного назначения;
- 3) содержание и ремонт зданий, сооружений и оборудования общезаводского назначения;
- 4) расходы вспомогательных материалов;
- 5) коммунальные платежи;
- 6) ремонт основных средств;
- 7) аренда основных средств;
- 8) расходы на подготовку и переподготовку кадров;
- 9) расходы на содержание и обслуживание автотранспорта;
- 10) прочие расходы.

III. Налоги, сборы, платежи, относящиеся на себестоимость продукции.

IV. Непроизводительные расходы:

- 1) потери от простоев;
- 2) недостачи и потери от порчи материалов.

В нашем примере управленческие расходы включают постоянную и переменную части затрат (см. таб. 27).

Таблица 27

Бюджет управленческих расходов

Показатели	Период			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Всего за план. год
	Окт. тек. года	Ноя. тек. года	Дек. тек. года													
1. Зарплата управленческого и прочего персонала, тыс. руб.	45,0	45,0	45,0	55,0	55,0	55,0	55,0	55,0	55,0	55,0	55,0	55,0	55,0	55,0	55,0	660,0
2. Амортизация, тыс. руб.	10,5	10,5	10,5	10,5	10,5	10,5	10,5	10,5	10,5	10,5	10,5	10,5	10,5	10,5	10,5	126,0
3. Командировочные расходы, тыс. руб.	8,0	8,0	8,0	8,5	8,5	8,5	8,5	8,5	8,5	8,5	8,5	8,5	8,5	8,5	8,5	102,0
4. Аренда, тыс. руб.	2,5	2,5	2,5	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	36,0
5. Канцелярские расходы, тыс. руб.	0,6	0,6	0,6	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	12,0
6. Связь, тыс. руб.	2,8	2,8	2,8	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	36,0
7. Налоги и взносы, включаемые в себестоимость, тыс. руб.																
7.1. Величина заработной платы (прямые затраты на оплату труда) тыс. руб.	266,1	216,0	224,7	227,2	234,24	238,72	249,28	263,68	276,16	283,52	295,04	281,92	269,44	265,92	266,88	3152,0
7.2. Величина заработной платы (коммерческие расходы) тыс. руб.	22,0	22,0	22,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	300,0
7.3. Величина заработной платы (управленческие расходы) тыс. руб.	45,0	45,0	45,0	55,0	55,0	55,0	55,0	55,0	55,0	55,0	55,0	55,0	55,0	55,0	55,0	660,0
7.4. Итого величина заработной платы тыс. руб.	333,1	283	291,7	307,2	314,24	318,72	329,28	343,68	356,16	363,52	375,04	361,92	349,44	345,92	346,88	4112,0
7.5. Страховые платежи во внебюджетные фонды (30 %)	99,93	84,9	87,51	92,16	94,27	95,62	98,78	103,1	106,85	109,06	112,51	108,58	104,83	103,78	104,06	1233,6
8. Прочие	1,2	1,2	1,2	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	18,0
9. Итого управленческие расходы начисленные, тыс. руб.	170,53	155,5	158,11	174,66	176,77	178,12	181,28	185,6	189,35	191,56	195,01	191,08	187,33	186,28	186,56	2223,6
10. Управленческие расходы уплаченные, тыс. руб.	160,03	145,0	147,61	164,16	166,27	167,62	170,78	175,1	178,85	181,06	184,51	180,58	176,83	175,78	176,06	2097,6

п. 7.1 = п. 5.3 табл. 21;

п. 7.2 = п. 4.2 табл. 26;

п. 7.3 = п. 1 табл. 27;

п. 7.5 = 7.4 x 30 %.

При калькулировании полной себестоимости продукции сумма общехозяйственных (управленческих) расходов распределяется между видами продукции пропорционально выбранной базе распределения. В качестве базы может быть принята стоимость прямых затрат на каждый вид продукции.

Бюджет доходов и расходов или прогнозный отчет о прибылях и убытках является заключительным результатом операционного бюджета (см. таб. 28).

5.2. Составление финансового бюджета

Расчет финансового бюджета начинается с составления бюджета капитальных вложений или инвестиционного бюджета, который представляет собой процесс планирования и управления долгосрочными инвестициями организации. В инвестиционном бюджете происходит окончательное определение объектов инвестирования, объемов и сроков реальных инвестиций.

В практике хозяйственной деятельности организации предполагаемые капитальные вложения делятся на две группы:

1. Капитальные вложения первой необходимости, без которых не может быть выполнена производственная программа, и выживание организации находится под угрозой.

2. Дискреционные капитальные вложения, которые служат снижению затрат или повышению прибыли, но не являются жизненно необходимыми.

В нашем примере предприятие планирует в июле приобрести производственное оборудование стоимостью 264 тыс. руб., в октябре производственное оборудование стоимостью 180 тыс. руб. Данное оборудование вводится в эксплуатацию в периоде приобретения, начисление амортизации начинается в месяце, следующем за месяцем приобретения оборудования (см. табл. 29).

Таблица 28

Сводный бюджет доходов и расходов (тыс. руб.)

Показатели	Период			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Всего за план. год
	Окт. тек. года	Ноя. тек. года	Дек. тек. года													
1. Выручка (нетто)	1075,0	1025,0	1090,0	1235,0	1278,0	1296,0	1350,0	1429,0	1508,0	1533,0	1630,0	1562,0	1483,0	1458,0	1461,0	17223,0
2. Себестоимость реализованной продукции	708,01	681,61	731,16	739,4	780,65	790,15	819,86	864,97	910,18	924,81	985,04	944,79	899,48	887,47	894,98	10441,78
3. Валовая прибыль (стр. 1–2)	366,99	343,39	358,84	495,6	497,35	505,85	530,14	564,03	597,82	608,19	644,96	617,21	583,52	570,53	566,02	6781,22
4. Коммерческие расходы	59,83	58,28	60,29	72,0	73,45	74,06	75,9	78,58	81,27	82,12	85,42	83,11	80,42	79,57	79,68	945,58
5. Управленческие расходы	170,53	155,5	158,11	174,66	176,77	178,12	181,28	185,6	189,35	191,56	195,01	191,08	187,33	186,28	186,56	2223,6
6. Прибыль (убыток) от продаж	136,63	129,61	140,44	248,94	247,13	253,67	272,96	299,85	327,2	334,51	364,53	343,02	315,77	304,68	299,78	3612,04
7. Проценты к получению	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8. Проценты к уплате	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
9. Прочие доходы	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
10. Прочие расходы (налоги, относимые на финансовый результат)	8,5	8,5	8,5	10,5	10,5	10,5	10,5	10,5	10,5	10,5	10,5	10,5	10,5	10,5	10,5	126,0
11. Прибыль (убыток) до налогообложения	128,13	121,11	131,94	238,44	236,63	243,17	262,46	289,35	316,7	324,01	354,03	332,52	305,27	294,18	289,28	3486,04
12. Текущий налог на прибыль (ставка 20 %)	25,63	24,22	26,39	47,69	47,33	48,63	52,49	57,87	63,34	64,8	70,81	66,5	61,05	58,84	57,86	697,21
13. Чистая прибыль	102,5	96,89	105,55	190,75	189,3	194,54	209,97	231,48	253,36	259,21	283,22	266,02	244,22	235,34	231,42	2788,83
14. Нераспределенная прибыль за период	102,5	96,89	105,55	190,75	189,3	194,54	209,97	231,48	253,36	259,21	283,22	266,02	244,22	235,34	231,42	2788,83
15. Нераспределенная прибыль нарастающим итогом с начала года	102,5	199,39	304,94	190,75	380,05	574,59	784,56	1016,04	1269,4	1528,61	1811,83	2077,85	2322,07	2557,41	2788,83	-

п. 1 = п. 3.3 табл. 15;

п. 2 = п. 7. табл. 25;

п. 4 = п. 5 табл. 26;

п. 5 = п. 9 табл. 27;

п. 6 = п. 3 – п. 4 – п. 5;

п. 11 = п. 6 – п. 10;

п. 12 = п. 11 x 0,2;

п. 13 = п. 11 – п. 12.

Таблица 29

Инвестиционный бюджет (тыс. руб.)

Показатели	Период												Всего за план. год
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1. Приобретение внеоборотных активов:													
1.1. Швейное оборудование №1													
1.1.1. Приобретение актива	0	0	0	0	0	0	264,0	0	0	0	0	0	264,0
1.1.2. Балансовая стоимость	0	0	0	0	0	0	264,0	264,0	264,0	264,0	264,0	264,0	264,0
1.1.3. Амортизационные отчисления	0	0	0	0	0	0	0	5,2	5,2	5,2	5,2	5,2	26,0
1.1.4. Остаточная стоимость	0	0	0	0	0	0	264,0	258,8	253,6	248,4	243,2	238,0	238,0
1.2. Швейное оборудование № 2													
1.2.1. Приобретение актива	0	0	0	0	0	0	0	0	0	180,0	0	0	180,0
1.2.2. Балансовая стоимость	0	0	0	0	0	0	0	0	0	180,0	180,0	180,0	180,0
1.2.3. Амортизационные отчисления	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4,0	4,0	8,0
1.2.4. Остаточная стоимость	0	0	0	0	0	0	0	0	0	180,0	176,0	172,0	172,0
2. Итого внеоборотные активы:													
2.1. Затраты на приобретение постоянных активов (без НДС)	0	0	0	0	0	0	264,0	0	0	180,0	0	0	444,0
2.2. Балансовая стоимость	0	0	0	0	0	0	264,0	264,0	264,0	444,0	444,0	444,0	444,0
2.3. Амортизационные отчисления	0	0	0	0	0	0	0	5,2	5,2	5,2	9,2	9,2	34,0
2.4. Остаточная стоимость	0	0	0	0	0	0	264,0	258,8	253,6	428,4	419,2	410,0	410,0
3. Капитальный ремонт	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4. Реализация постоянных активов (без НДС)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Оборудование №1. (срок использования 50 месяцев) – амортизация (линейная) = $264:50 = 5,2$ тыс. руб.;

оборудование №2. (срок использования 45 месяцев) – амортизация (линейная) = $180:45 = 4,0$ тыс. руб.;

п. 1.1.4 = п. 1.1.2 – п. 1.1.3;

п. 2.4 = 1.1.4 + п. 1.2.4.

Основной задачей бюджета движения денежных средств является проверка реальности источников поступления средств (притоков) и обоснованность расходов (оттоков), синхронность их возникновения и определения возможной величины потребности в заемных средствах. Необходимость подготовки данного бюджета объясняется следующими причинами:

1. Бюджет доходов и расходов не отражает действительного движения денежных средств, поскольку затраты на реализацию не всегда соотносятся со временем отгрузки.

2. В бюджете доходов и расходов нет информации о направлении деятельности – производственной, финансовой, инвестиционной.

Бюджет движения денежных средств может составляться либо прямым, либо косвенным методом, при этом прямой метод основывается на исчислении притока и оттока денежных средств. Планирование потоков денежных средств осуществляется по трем основным направлениям:

- а) основная (операционная) деятельность;
- б) инвестиционная деятельность;
- в) финансовая деятельность.

Движение денежных средств по основной деятельности включает источники поступления, куда входят:

- денежные поступления от продажи товаров и оказания услуг;
- денежные поступления от аренды, гонорары, комиссионные вознаграждения и иные доходы;
- денежные поступления от страховых компаний.

Основными направлениями оттоков денежных средств здесь являются:

- денежные выплаты поставщикам товаров и услуг;
- денежные выплаты работникам предприятий;
- денежные выплаты налогов;
- выплаты процентов по кредитам и займам;
- платежи страховым компаниям в виде страховых взносов.

По инвестиционной деятельности источниками поступлений выступают:

- денежные поступления, связанные с продажей имущества, машин и оборудования, ценных бумаг, нематериальных активов и т. д. – денежные поступления от продаж долевых или долговых инструментов других компаний.

Оттоки денежных средств включают:

- денежные платежи, связанные с приобретением имущества, машин и оборудования, а также нематериальных и прочих активов;

- платежи, относящиеся к акционерному капиталу и долговым инструментам;

- долгосрочные финансовые вложения.

По финансовой деятельности в источниках поступления отражается привлечение долгосрочного капитала в виде наличных денежных средств путем размещения ценных бумаг, привлечения кредита. Оттоки денежных средств по данному направлению включают выплаты дивидендов акционерам, оплату выкупаемых у них акций и т. д. На основе этого разработаем бюджет движения денежных средств прямым методом (см. табл. 30).

Косвенный метод основывается на последовательной корректировке чистой прибыли в связи с изменениями в активах организации. Источниками информации для разработки бюджета движения денежных средств косвенным методом является прогноз баланса и бюджет доходов и расходов. При расчете бюджета движения денежных средств руководствуются следующей схемой:

I. Денежные потоки по основной (операционной) деятельности:

- чистая прибыль;

- амортизационные отчисления;

- увеличение (–) или уменьшение (+) дебиторской задолженности;

- увеличение (–) или уменьшение (+) запасов и прочих текущих активов;

- увеличение (–) или уменьшение (+) кредиторской задолженности и прочих текущих обязательств (за исключением банковских кредитов и заемных средств).

Итого: сальдо по основной (текущей) деятельности.

II. Денежные потоки по инвестиционной деятельности:

- увеличение (–) основных средств и незавершенных капитальных вложений;

Таблица 30

Бюджет движения денежных средств

Показатели	Период			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Всего за план. год
	Окт. тек. года	Ноя. тек. года	Дек. тек. года													
1.Остаток денежных средств на начало периода	950,0	452,73	243,55	378,08	490,28	648,04	1051,63	1252,04	1454,76	1682,08	1670,75	1953,37	2292,14	2458,46	2766,59	18098,22
2.Поступления (приток денежных средств)																
2.1. От основной деятельности:																
2.1.1. Выручка от реализации (без НДС, акцизов)	430,0	840,0	1061,0	1135,0	1223,2	1276,6	1314,0	1370,8	444,8	1502,2	1566,8	1583,4	1544,0	1488,8	1464,2	16913,8
2.1.2. Авансы, полученные от покупателей и заказчиков	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2.1.3. Прочие поступления	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2.1.4. Итого (2.1.1.+2.1.2.+2.1.3.)	430,0	840,0	1061,0	1135,0	1223,2	1276,6	1314,0	1370,8	1444,8	1502,2	1566,8	1583,4	1544,0	1488,8	1464,2	16913,8
2.2.. От инвестиционной деятельности:																
2.2.1. Выручка от реализации внеоборотных активов	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2.2.2. Внереализационные доходы	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2.2.3. Итого (2.2.1.+2.2.2.)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2.3. От финансовой деятельности:																
2.3.1. Увеличение уставного капитала	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2.3.2. Целевое финансирование и поступления	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2.3.3. Привлечения кредитов	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2.3.4. Эмиссия облигаций	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2.3.5. Итого (2.3.1.+ 2.3.2.+ 2.3.3.+2.3.4.)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3. Итого приток (2.1.4.+2.2.3.+2.3.5.)	430,0	840,0	1061,0	1135,0	1223,2	1276,6	1314,0	1370,8	1444,8	1502,2	1566,8	1583,4	1544,0	1488,8	1464,2	16913,8
4.Расходы (отток денежных средств)																
4.1. По основной деятельности:																
4.1.1. Оплата сырья и материалов	337,71	537,06	397,24	435,05	466,13	265,12	484,3	509,31	531,98	550,77	558,98	545,56	525,32	516,6	516,42	5905,54
4.1.2. Прямая заработная плата	266,1	216,0	224,7	227,2	234,24	238,72	249,28	263,68	276,16	283,52	295,04	281,92	269,44	265,92	266,88	3152,0

4.1.3.Общепроизводственные расходы	69,47	60,12	61,74	66,2	67,52	68,36	70,34	73,04	75,38	76,76	78,92	76,46	74,12	73,46	73,64	874,2
4.1.4. Коммерческие расходы	59,83	58,28	60,29	72,0	73,45	74,06	75,9	78,58	81,27	82,12	85,42	83,11	80,42	79,57	79,68	945,58
4.1.5. Управленческие расходы	160,03	145,0	147,61	164,16	166,27	167,62	170,78	175,1	178,85	181,06	184,51	180,58	176,83	175,78	176,06	2097,6
4.1.6. Уплата налога на прибыль	25,63	24,22	26,39	47,69	47,33	48,63	52,49	57,87	63,34	64,8	70,81	66,5	61,05	58,84	57,86	697,21
4.1.7. Уплата прочих налогов	8,5	8,5	8,5	10,5	10,5	10,5	10,5	10,5	10,5	10,5	10,5	10,5	10,5	10,5	10,5	126,0
4.1.8. Уплата процентов	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4.1.9.Прочие выплаты	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4.1.10. Итого (4.1.1.+ ... 4.1.10.)	927,27	1049,18	926,47	1022,8	1065,44	873,01	1113,59	1168,08	1217,48	1249,53	1284,18	1244,63	1197,68	1180,67	1181,04	13798,13
4.2. По инвестиционной деятельности																
4.2.1. Приобретение внеоборотных активов	0	0	0	0	0	0	0	0	0	264	0	0	180	0	0	444
4.2.2. Долгосрочные финансовые вложения	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4.2.3. Расходы от прочей реализации и внереализационные расходы	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4.2.4. Затраты на НИОКР	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4.2.5. Прочие расходы	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4.2.6. Итого (4.2.1.+...4.2.5.)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	264	0	0	180	0	0	444
4.3. По финансовой деятельности:																
4.3.1. Погашение кредитов	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4.3.2. Погашение облигаций	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4.3.3. Краткосрочные финансовые вложения	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4.3.4. Выплата дивидендов	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4.3.5. Прочие расходы	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4.3.6. Итого (4.3.1.+...4.3.6.)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5. Итого отток (4.1.10.+4.2.6.+4.3.6.)	927,27	1049,18	926,47	1022,8	1065,44	873,01	1113,59	1168,08	1217,48	1513,53	1284,18	1244,63	1377,68	1180,67	1181,04	14242,13
6. Остаток денежных средств на конец периода	452,73	243,55	378,08	490,28	648,04	1051,63	1252,04	1454,76	1682,08	1670,75	1953,37	2292,14	2458,46	2766,59	3049,75	20769,89

п. 2.1.1. = п. 4. табл.16. п. 4.1.1. = п. 4. табл. 20. п. 4.1.2. = п. 5.3. табл. 21. п. 4.1.3. = п. 7. табл. 22. п. 4.1.4. = п.5. табл.26. п. 4.1.5. = п. 10. табл. 27. п. 4.1.6. = п. 12. табл. 28. п. 4.1.7. = п. 10. табл. 29. п. 6. = п. 1 + п. 3 – п. 5. п. 1. – на начало периода средства уставного капитала.

- увеличение (–) долгосрочных финансовых вложений;
- прибыль (+) от продажи долгосрочных активов.

Итого: сальдо по инвестиционной деятельности.

III. Денежные потоки по финансовой деятельности:

- увеличение (+) собственного капитала путем эмиссии новых акций;
- уменьшение (–) собственного капитала в связи с выплатой дивидендов и выкупом акций;
- увеличение (+) или уменьшение (–) кредитов, займов, векселей.

Итого: сальдо по финансовой деятельности.

Если в результате разработки бюджета движения денежных средств наблюдается дефицит денежных средств, то можно предпринять следующие меры:

- проанализировать возможности привлечения дополнительных источников финансирования (эмиссия ценных бумаг, кредиты, целевое финансирование);
- снизить расходы организации;
- реализовать имеющиеся финансовые инструменты, отказаться от финансовых инвестиций;
- реализовать неиспользуемые основные активы;
- сократить объем реальных инвестиций.

Прогноз баланса представляет собой прогноз состояния активов и пассивов организации в соответствии со сложившейся структурой активов и обязательств и ее изменением в процессе реализации разработанных бюджетов.

Прогноз баланса строится на основе баланса на начало периода с учетом предполагаемых изменений каждой статьи баланса. Для определения изменения в статьях баланса используется информация, содержащаяся в бюджете доходов и расходов, а также в бюджете движения денежных средств в соответствии с формулой:

$$C_k = C_n + H + П - В, \quad (12)$$

где C_k – сальдо на конец периода;

C_n – сальдо на начало периода;

H – начисления (из бюджета доходов и расходов);

$П$ – поступления (из бюджета движения денежных средств);

$В$ – выплаты (из бюджета движения денежных средств).

Разработка прогноза баланса начинается с планирования активов, для этого оцениваются такие статьи оборотных активов, как запасы сырья и материалов, незавершенного производства, готовая продукция, дебиторская задолженность, денежные средства и расходы будущих периодов.

Внеоборотные активы подсчитываются путем прибавления к уже имеющейся балансовой стоимости запланированных расходов на основе средств и нематериальных активов и вычитания из этой суммы износа за планируемый период.

Планирование пассива баланса начинается с расчета кредиторской задолженности, кроме того, планируются статьи собственного капитала и долгосрочные пассивы. Наиболее важные виды активов и обязательств сводятся в прогнозном балансе (см. табл. 31).

Таблица 31

Прогнозный бухгалтерский баланс

Период Показатели	Окт. тек. года	Ноя. тек. года	Дек. тек. года	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Всего за план. год
Активы																
Раздел I.																
1. Внеоборотные активы																
1.1. Нематериальные активы	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1.1.1. Результаты исследований и разработок	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1.1.2. Нематериальные поисковые активы	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1.1.3. Материальные поисковые активы	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1.2. Основные средства:																
1.2.1. Первоначальная стоимость основных средств	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4764	4764	4764	4944	4944	55320
1.2.2. Начисленная амортизация:																
1.2.2.1. Оборудования цеха	27,0	27,0	27,0	27,0	27,0	27,0	27,0	27,0	27,0	27,0	32,2	32,2	32,2	36,2	36,2	358,0
1.2.2.2. Здания и сооружения	10,5	10,5	10,5	10,5	10,5	10,5	10,5	10,5	10,5	10,5	10,5	10,5	10,5	10,5	10,5	126,0
1.2.2.3. Приобретенного имущества	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5,2	5,2	5,2	9,2	9,2	34,0
1.2.2.4. Итого амортизация	37,5	37,5	37,5	37,5	37,5	37,5	37,5	37,5	37,5	37,5	47,9	47,9	47,9	55,9	55,9	518,0
1.2.2.5. Амортизация нарастающим итогом	37,5	75,0	112,5	150,0	187,5	225,0	262,5	300,0	337,5	375,0	422,9	470,8	518,7	574,6	630,5	4455,0
1.2.3. Остаточная стоимость основных средств	4462,5	4425,0	4387,5	4350,0	4312,5	4275,0	4237,5	4200,0	4162,5	4125,0	4341,1	4293,2	4245,3	4369,4	4313,5	51225
1.3. Доходные вложения в материальные ценности	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1.4. Финансовые вложения	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1.5. Отложенные налоговые активы	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1.6. Прочие внеоборотные активы	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1.7. Итого внеоборотные активы	4462,5	4425,0	4387,5	4350,0	4312,5	4275,0	4237,5	4200,0	4162,5	4125,0	4341,1	4293,2	4245,3	4369,4	4313,5	51225

Раздел II.																
2. Оборотные активы.																
2.1. Запасы (с НДС):																
2.1.1. Прямые материалы	195,05	203,31	192,47	226,85	231,1	241,18	255,1	267,2	274,43	285,47	272,58	260,48	257,09	258,53	258,69	3088,7
2.1.2. Прочие материалы	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2.1.3. Готовая продукция	134,93	146,54	135,44	156,38	158,18	164,32	173,45	182,41	185,17	196,5	188,56	179,5	176,74	179,03	177,83	2118,07
2.2. Дебиторская задолженность	645,0	830,0	859,0	959,0	1013,8	1033,2	1069,2	1127,4	1190,6	1221,4	1284,6	1263,2	1202,2	1171,4	1168,2	13704,2
2.3. Финансовые вложения	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2.4. Денежные средства и денежные эквиваленты	452,73	243,55	378,08	490,28	648,04	1051,63	1252,04	1454,76	1682,08	1670,75	1953,37	2292,14	2458,46	2766,59	3049,75	20769,89
2.5. Прочие оборотные активы	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2.10. Итого оборотные активы	1427,71	1423,4	1564,99	1832,51	2051,12	2490,33	2749,79	3031,77	3332,28	3374,12	3699,11	3995,32	4094,49	4375,55	4654,47	39680,86
2.11. БАЛАНС (1.6. + 2.10)	5890,21	5848,4	5952,49	6182,51	6363,62	6765,33	6987,29	7231,77	7494,78	7499,12	8040,21	8288,52	8339,79	8744,95	8967,97	90905,86
Пассивы																
Раздел III																
3. Капитал и резервы																
3.1. Уставный капитал	5400,0	5400,0	5400,0	5400,0	5400,0	5400,0	5400,0	5400,0	5400,0	5400,0	5400,0	5400,0	5400,0	5400,0	5400,0	64800,0
3.2. Собственные акции, выкупленные у акционеров	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3.3. Переоценка внеоборотных активов	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3.4. Добавочный капитал	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3.5. Резервный капитал	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3.6. Нераспределенная прибыль прошлых лет	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3.7. Нераспределенная прибыль (+), убыток (-) отчетного года	102,5	199,39	304,94	190,75	380,05	574,59	784,56	1016,04	1269,4	1528,61	1811,83	2077,85	2322,07	2557,41	2788,83	17301,99
3.8. Итого капитал и резервы	5502,5	5599,39	5704,94	5590,75	5780,05	5974,59	6184,56	6416,04	6669,4	6928,61	7211,83	477,85	722,07	957,41	188,83	82101,99
Раздел IV																
4. Долгосрочные обязательства	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Раздел V.																
5. Краткосрочные обязательства																
5.1. Заемные средства	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5.2. Кредиторская задолженность:	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5.2.1. Кредиторская задолженность за материалы	337,71	199,34	197,88	237,15	228,96	436,13	448,12	461,12	470,77	479,9	478,97	466,46	458,71	457,73	458,53	5082,55
5.2.2. Задолженность перед бюджетом	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5.2.3. Задолженность по оплате труда	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5.3. Доходы будущих периодов	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5.4. Оценочные обязательства	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5.5. Прочие обязательства	50,0	49,67	49,67	354,61	354,61	354,61	354,61	354,61	354,61	90,61	349,41	344,21	159,01	329,81	320,61	3721,32
5.6. Итого краткосрочные обязательства	387,71	249,01	247,55	591,76	583,57	790,74	802,73	815,73	825,38	570,51	828,38	810,67	617,72	787,54	779,14	8803,87
5.7. БАЛАНС (5 + 6 + 7)	5890,21	5848,4	5952,49	6182,51	6363,62	6765,33	6987,29	7231,77	7494,78	7499,12	8040,21	8288,52	8339,79	8744,95	8967,97	90905,86

п. 1.2.1. – задается; п. 1.2.2.1 – п. 4.1. табл. 22; п. 1.2.2.2. – п. 2. табл. 27; п. 1.2.2.3. – п. 2.3. табл. 29; п. 1.2.3. – п. 1.2.1. – п. 1.2.2.5.

п. 2.1.1. – п. 6.3. табл. 19; п. 2.1.3. – п. 6. табл. 25; 11.; п. 2.2. – п. 5. табл. 16; п. 2.4. – п. 6. табл. 30; п. 5.2.1. – п. 5. табл. 20.; п. 3.7. – п. 15. табл. 28.

Тема 6. Организация бюджетирования

6.1. Характеристика основных этапов бюджетного процесса

Бюджет организации разрабатывается на определенный интервал, называемый бюджетным периодом. Как правило, сводный бюджет организации составляется и утверждается на весь бюджетный период, обычно на один календарный год. Без утверждения в качестве целевых показателей, обязательных к исполнению, отдельные показатели бюджетов могут устанавливаться на 3–5 лет. Внутри бюджетного периода каждый из бюджетов разбивается на подпериоды, т. е. интервалы планирования, которые устанавливаются бюджетным регламентом конкретной организации. Обычно максимальная продолжительность интервала планирования составляет один месяц, хотя возможно планирование на декаду и даже неделю.

Бюджетный процесс включает следующие *этапы*:

- 1) анализ исполнения бюджета прошлого года;
- 2) разработка проекта сводного бюджета;
- 3) утверждение проекта бюджета и включение его в структуру бизнес-плана организации;
- 4) анализ исполнения бюджета по итогам текущего года.

Бюджетный цикл включает период времени от начала первого этапа до завершения четвертого этапа. Бюджетный процесс должен быть непрерывным, т. е. завершение анализа исполнения бюджета текущего года должно совпадать по времени с разработкой бюджета следующего года.

На первом этапе проводится анализ исполнения бюджета предыдущего бюджетного года. При этом большое значение имеет выявление отклонений фактических значений от предусмотренных в бюджете и определение факторов, влияющих на данные отклонения.

Второй этап включает составление предварительного проекта бюджета на очередной плановый год, при этом особое внимание уделяется оценке выполнения планов прибыли и рентабельности на основе анализа состава затрат, включаемых в себестоимость продукции. На данном этапе оценивается производственная программа, ее качественные и количественные параметры, изменения ценовой и кредитной политики и определяется производственный потенциал организации.

На этапе разработки проекта сводного бюджета требуется кропотливая работа персонала планово-экономических служб и центров финансовой ответственности, которым утверждаются бюджетные задания. В связи с этим необходим определенный регламент, в котором происходит взаимодействие служб аппарата управления по формированию показателей

бюджета, внутренний документооборот, инструкции по расчету бюджетных показателей ответственными за это службами.

Третий этап сводится к составлению окончательного проекта бюджета и включению его в структуру бизнес-плана организации.

Решения об утверждении сводного бюджета могут принимать:

1. Правление организации в составе высшего руководства, в т. ч. президента организации, генерального директора, финансового директора, директора по производству, коммерческого директора, начальников основных служб организации.

2. Президент организации, при этом правление представляет собой консультативный орган.

3. Совет директоров организации.

4. Общее собрание акционеров.

После утверждения бюджета он утверждается приказом и обязателен для исполнения.

Четвертый этап включает анализ исполнения бюджета по итогам истекшего года и здесь делается анализ финансового состояния организации, на основе которого вносятся необходимые корректировки в тактику и стратегию экономического развития организации.

Для эффективной организации процесса бюджетирования необходимо соблюдать следующие требования:

а) сформировать положение по финансовой структуре;

б) разработать регламент, т. е. подготовить методическую базу обеспечения бюджетного процесса;

в) организовать бюджетный комитет;

г) разграничить полномочия и ответственность структурных подразделений;

д) выстроить приоритеты в области финансов;

е) установить жесткую финансовую дисциплину.

1. Для формирования положения о финансовой структуре необходимо на предприятии иметь четко прописанную и утвержденную организационную структуру, которая дает представление об основных направлениях деятельности, а также соотношение уровней управления и функциональных областей организации.

Положение об организационной структуре включает:

а) состав основных направлений деятельности;

б) состав основных функций управления;

в) тип структуры (линейная, функциональная, дивизиональная, матричная, комбинированная);

г) состав структурных подразделений и закрепленные за ними функции;

д) порядок контроля соответствия организационной структуры направлениям деятельности и персонификацию ответственности за выполнение этой функции контроля.

На основе организационной структуры определяются объекты бюджетирования, по которым будут вестись планирование, анализ бюджетов и контроль их исполнения. Следовательно, объектами бюджетирования могут быть бизнес-направления, структурные подразделения, центры финансовой ответственности, отдельные проекты и т. д.

В практике внедрения системы бюджетирования в основном применяется подход, основанный на построении финансовой структуры, т. е. на выделении в качестве объекта центров финансовой ответственности.

Центром финансовой ответственности выступает структурное подразделение или группа подразделений, осуществляющих определенный набор хозяйственных операций, способных оказывать непосредственное воздействие на доходы или расходы от этих операций и отвечающие за реализацию установленных перед ними целей, соблюдение уровней расходов в пределах установленных лимитов и достижение определенного финансового результата своей деятельности. При этом обычно выделяют такие центры финансовой ответственности, как центры доходов; центры затрат; центры прибыли; центры инвестиций.

Помимо центров ответственности, важным элементом финансовой структуры является механизм их взаимодействия, который включает: трансфертные цены; налогообложение; внутреннее кредитование; общие инвестиции; разрешение конфликтов и т. д.

2. В качестве методического обеспечения бюджетного процесса организации используется регламент, в котором оговариваются права и обязанности всех структурных подразделений, фирмы и сроки предоставления информации, а также получатели промежуточных и окончательных документов.

Регламент составления сводного бюджета определяется отдельным внутренним нормативным актом организации, т. е. «Положением о системе финансового планирования и бюджетирования».

3. В целях повышения эффективности системы образуют коллегиальный распорядительный орган – бюджетный комитет, который может иметь следующую схему (см. рис. 17).

Бюджетный комитет имеет полномочия перераспределять средства между статьями бюджета, разрабатывать меры по ликвидации бюджетного дефицита, осуществлять стимулирование и проводить санкции.

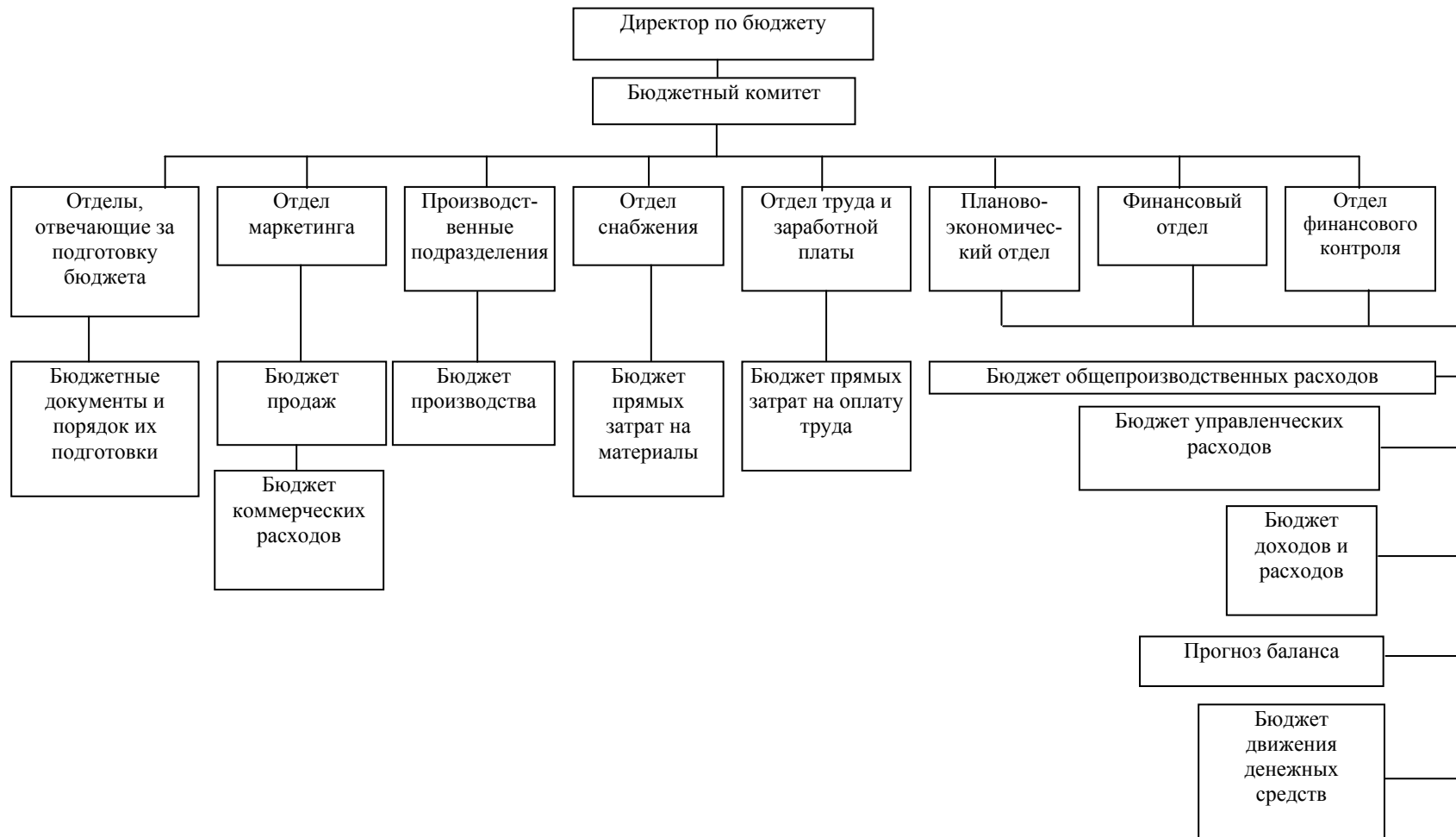


Рис. 17. Схема управления бюджетным процессом организации

4. Определение и разграничение полномочий отдельных структурных подразделений является важным моментом бюджетного процесса в связи с тем, что полномочия могут дублироваться, а интересы подразделений могут пересекаться, и это может вызвать определенные проблемы и привести к негативным последствиям.

5. Бюджетный комитет должен четко определить и довести до всех структурных подразделений приоритет платежей, особенно в случае невыполнения бюджета по продажам и доходам.

6. Важнейшей функцией бюджетного комитета является контроль над финансовой дисциплиной для всех подразделений, при этом все отклонения и корректировки должны проходить через бюджетный комитет и осуществляться с его согласия.

7. Система контроля (мониторинга) исполнения бюджета.

6.2. Мониторинг исполнения бюджета

В процессе финансово-хозяйственной деятельности организации важной задачей является контроль (мониторинг) исполнения бюджета.

Контроль представляет собой процесс отслеживания фактического выполнения планов или определение того, насколько действия соответствуют плановым с целью выявления отклонений.

Для того чтобы контролировать бюджет, необходима соответствующая количественная информация о деятельности организации, достаточная для того, чтобы охарактеризовать финансовое состояние, движение денежных потоков и основные хозяйственные операции (см. рис. 18).



Рис. 18. Место контроля в системе управления деятельности организации

Для осуществления контроля исполнения бюджетов используют двухуровневую систему, включающую:

- низший уровень, когда контроль исполнения бюджетов центров финансовой ответственности осуществляется экономическими способами

этих подразделений, при этом контролируется сводный и составляющие его бюджеты;

- верхний уровень, когда контроль исполнения бюджетов всех центров финансовой ответственности осуществляется экономической службой организации и его бухгалтерией.

Основными элементами системы контроля являются следующие:

а) объекты контроля, т. е. бюджеты центров финансовой ответственности;

б) субъекты контроля – центры финансовой ответственности;

в) предметы контроля – отдельные характеристики состояния бюджетов;

г) технология контроля – осуществление процедур, необходимых для выявления отклонений между фактическими и запланированными показателями бюджетов.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абчук В.А. Прогнозирование в бизнесе, менеджменте и маркетинге. М.: Издательство Михайлова В.А. 2014. 448 с.
2. Бородин В.А., Нагаева Е.А. Оценка экономического состояния предприятий с использованием теории катастроф: Монография / Под ред. В.А. Бородина. Н. Новгород: Нижегородский гос. техн. ун-т., 2004. 100 с.
3. Брейли Р., Майерс С. Принципы корпоративных финансов / Пер. с англ. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 1997. 1120 с.
4. Бригхем Ю., Гапенски Л. Финансовый менеджмент: Полный курс: в 2 т. / Пер. с англ. под ред. В.В. Ковалева. СПб.: Экономическая школа, 2000. Т. 2. 669 с.
5. Гохан Патрик. А. Слияния, поглощения и реструктуризация бизнеса / Пер. с англ. М.: Изд-во «Альпина Бизнес Букс», 2004. 741 с.
6. Дайле А. Практика контроллинга / Пер. с нем. Под ред. и с предисл. М.Л. Лукашевича, Е.Н. Тихоненковой. М.: Финансы и статистика, 2001. 336 с.
7. Дойль П. Маркетинг – менеджмент и стратегии / Пер. с англ. СПб.: Питер, 2002. 544 с.
8. Евстигнеев В.Р. Прогнозирование доходности на рынке акций. М.: Маросейка, 2011. 192 с.
9. Ерохина Л.И., Башмачникова Е.В. Прогнозирование и планирование в сфере сервиса. М.: КноРус. 2013. 224 с.
10. Йеннер Т. Маркетинговое планирование. М.: Издательство Гуманитарного университета, 2014. 276 с.
11. Кузьмина М.С. Учет затрат, калькулирование и бюджетирование в отраслях производственной сферы. М.: КноРус, 2013. 248 с.
12. Кэнуэлл Д. Сазерленд Дж. Стратегический менеджмент: Ключевые понятия / Пер. с англ. Шагоян В.О. под ред. Козлова Е.Е. М.: Баланс Бизнес Букс, 2005. 440 с.
13. Модильяни Ф., Миллер М. Сколько стоит фирма? Теорема ММ / Пер. с англ. М.: Дело, 1999. 272 с.
14. Мышкин Л.В. Прогнозирование развития авиационной техники. М.: ФИЗМАТЛИТ, 2012. 328 с.
15. Никитина Л.Е., Липский И.А., Майорова-Щеглова С.Н., Наместникова Г.А. Педагогическое прогнозирование. М.: НОУ ВПО МПСИ, 2011. 288 с.
16. Орлова П.И. Бизнес-планирование. М.: Дашков и Ко, 2011. 284 с.
17. Парсаданов Г.А., Егоров В.В. Прогнозирование национальной экономики. М.: Высшая школа, 2012. 304 с.
18. Прохоренко В.А., Смирнов А.Н. Прогнозирование качества систем. М.: Наука и техника, 2013. 200 с.

19. Хасси Д. Стратегия и планирование. Путеводитель менеджера / Пер. с англ. под ред. Л.А. Трофимовой. СПб.: Питер, 2001. 384 с.
20. Хоуп Дж., Фрейзер Р. Бюджетирование каким мы его не знаем. Управление за рамками бюджетов / Пер. с англ. Р.В. Кашеев. М.: ООО «Вершина», 2005. 256 с.
21. Холл Р.Х. Организации. Структуры, процессы, результаты / Пер. с англ. под редакцией И.В. Андреевой. СПб.: Питер, 2001. 512 с.
22. Хруцкий В.Е.; Гамаюнов В.В. Внутрифирменное бюджетирование: настольная книга по постановке финансового планирования. М.: Финансы и статистика, 2011. 464 с.
23. Чиненов М.В., Семибратов В.С. Бюджетное планирование и прогнозирование. М.: Де-По, 2012. 118 с.
24. Янч Э. Прогнозирование научно-технического прогресса. М.: Прогресс, 2011. 592 с.
25. Материалы сайта «Технологии корпоративного управления» // www.iteam.ru.
26. Материалы сайта «Журнал управления компанией» // www.zhuk.net.
27. Материалы сайта «Кот ученый» // www.smartcat.ru.
28. Материалы сайта «Корпоративный менеджмент» // www.cfin.ru.
29. Материалы сайта «StatSoft» // www.statsoft.ru.
30. Материалы сайта «Национальный институт системных исследований проблем предпринимательства» // www.nisse.ru.
31. Материалы сайта «Журнал Эпиграф» // www.epigraph.info.
32. Материалы сайта «Бизнес от и до» // www.business.rin.ru.
33. Материалы сайта «Академия контроллинга» // www.controlling-akademie.ru.
34. Материалы сайта «Журнала БОСС» // www.bossmag.ru.
35. Материалы сайта «Beyond Budgeting Round Table» // www.bbrt.ru.
36. Материалы сайта «BUSINESS PERFORMANCE MANAGEMENT SYSTEMS» // www.iso.ru.
37. Материалы сайта «SPC-consulting» // www.spc-consulting.ru.

Вопросы к экзамену (зачету)

1. Сущность финансового планирования в организациях.
2. Понятие финансовой политики организации.
3. Цели и задачи финансового планирования.
4. Объекты финансового планирования.
5. Уровни финансового планирования и виды финансовых планов.
6. Методы финансового планирования и прогнозирования.
7. Понятие финансовой стратегии и ее роль в развитии организации.
8. Принципы, последовательность и методы разработки финансовой стратегии организации.
9. Система обеспечения разработки и реализации финансовой стратегии организации.
10. Сущность и содержание бюджетного управления.
11. Бюджетирование – как процесс управления финансово-экономической деятельностью.
12. Роль и место бюджетирования в управленческой системе организации.
13. Роль бюджетов в принятии управленческих решений.
14. Классификация бюджетов организации: виды бюджетов и их характеристика.
15. Понятие бюджетной структуры организации как взаимосвязанной системы бюджетов.
16. Состав сводного (общего) бюджета.
17. Характеристика групп бюджетов, входящих в состав сводного бюджета: функциональные (производственные, операционные, специальные) и финансовые бюджеты.
18. Этапы составления сводного бюджета.
19. Назначение и содержание бюджета продаж.
20. Назначение и содержание производственных бюджетов.
21. Бюджеты прямых (основных) и накладных расходов.
22. Методология распределения накладных расходов по видам продукции.
23. Условно-постоянные и условно-переменные расходы производственных бюджетов: отражение их в бюджетах, методы расчета
24. Бюджеты коммерческих и управленческих расходов: назначение, состав показателей, особенности формирования.
25. Специальные бюджеты.
26. Целевое назначение, содержание, структура и функции инвестиционного и кредитного бюджетов.
27. Содержание бюджета доходов и расходов и отражение в нем финансовых результатов деятельности.

28. Применение различных методических подходов к формированию бюджета доходов и расходов в зависимости от методов планирования и учета выручки и себестоимости.
29. Бюджет движения денежных средств: назначение, содержание, структура.
30. Принципы бюджетирования денежных потоков.
31. Разработка бюджета прогнозного бухгалтерского баланса.
32. Методические подходы к расчету показателей бухгалтерского баланса.
33. Понятие бюджетного периода, факторы, влияющие на его выбор.
34. Центры финансовой ответственности (ЦФО) как новый тип структурного подразделения.
35. Матричный принцип образования финансовой структуры организации.
36. Основные методы образования центров ответственности.
37. Типы ЦФО: центры затрат, центры доходов, центры прибыли, центры инвестиций.
38. Разработка и принятие «Положения о бюджетировании».
39. Формирование «Положения о финансовой структуре».
40. Определение бюджетной структуры и составление «Положения о бюджетной структуре организации».
41. Организация бюджетного комитета: его функции и состав.
42. Построение системы материального стимулирования участников бюджетного процесса.
43. Основные этапы и мероприятия по подготовке и внедрению бюджетирования на предприятии.
44. Функция анализа в цикле бюджетного управления.

Расчетная работа

Исходные данные для разработки бюджета организации

На основании приведенных данных составить:

- а) сводный бюджет;
- б) прогнозный баланс;
- в) отчет о финансовых результатах на предстоящий год.

Исходные данные:

1. Мебельная фабрика осуществляет производство продукции с 1 октября прошлого года и производит столы и стулья, при этом цена за 1 шт. (без НДС и акцизов) на планируемый период: столы 3 800 руб. (текущий год – 3 500 руб.), стулья – 1 800 руб. (текущий год – 1 500 руб.), в следующем за планируемым году соответственно 4 000 и 2 000 руб.

2. Прогноз продаж:

Период	Наименование продукции	Стол (шт.)	Стулья (шт.)
1. Текущий период:			
Октябрь		1010	510
Ноябрь		1040	535
Декабрь		1070	560
2. Планируемый год:			
Январь		1040	530
Февраль		1080	545
Март		1110	570
Апрель		1150	595
Май		1190	625
Июнь		1210	640
Июль		1240	685
Август		1270	910
Сентябрь		1300	935
Октябрь		1330	965
Ноябрь		1360	995
Декабрь		1390	1025
3. Год, следующий за планируемым:			
Январь		1360	990
Февраль		1400	1030

3. Из запланированного объема 30 % продаж оплачивается в течение текущего месяца, 60 % – в следующем месяце, а 10 % – спустя 2 месяца.

4. Плановые остатки на конец периода составляют 30 % от продаж следующего месяца.

5. Остатки готовой продукции на начало периода равны конечному запасу предыдущего периода.

6. Состав прямых затрат на материалы, включаемых в себестоимость единицы продукции:

Наименование материала	Вид продукции	
	столы	стулья
Древесина, м ³	0,4	0,15
Пластик, м ²	2,0	0,7
Крепеж, кг	0,2	0,1

7. Цена на материалы:

Наименование материала	Текущий год	Планируемый год	Год, следующий за планируемым
Древесина, за м ³	650,0	700,0	730,0
Пластик, за м ²	470,0	500,0	550,0
Крепеж, за кг	1200,0	1250,0	1300,0

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

9. Запасы материалов на начало периода равны конечному запасу предыдущего периода.

10. Оплата покупных материалов осуществляется в соответствии с договором: 50 % суммы погашается в текущем месяце, остальные 50 % – в следующем месяце.

11. Трудозатраты на изготовление продукции:

а) 1 стола – 12 чел. часов;

б) 1 стула – 6 чел. часов.

12. Оплата 1 чел. часа составляет: текущий год 65 руб., планируемый год – 80 руб.

13. Бюджет общепроизводственных расходов составляется исходя из прогнозируемого фонда времени основных производственных рабочих. Переменная часть расходов рассчитывается исходя из ставки 20 рублей за каждый час использования труда основных рабочих и включает:

а) вспомогательные материалы – 16,0 %;

б) заработная плата вспомогательных рабочих – 29,0 %;

в) премиальный фонд – 12,0 %;

г) затраты на электроэнергию – 33,0 %;

д) прочие переменные расходы – 10,0 %.

Постоянная часть бюджета общепроизводственных расходов включает:

Наименование затрат	Текущий год	Планируемый год
1. Зарплата персонала, тыс. руб.	24,0	29,0
2. Амортизация оборудования цеха ¹ , тыс. руб.	2,6	2,6
3. Страхование имущества	1,3	1,5
4. Электроэнергия на освещение	2,5	3,0
5. Затраты на ремонт цеха	2,0	2,5

14. Плановая производственная себестоимость определяется по методу учета и калькулирования полной себестоимости и включает:

а) затраты материала;

б) затраты труда;

в) общепроизводственные расходы.

15. При расчете бюджета производственных запасов исходить из того, что запасы на конец периода составляют 40 % от потребности в материалах следующего месяца.

16. Бюджет коммерческих расходов рассчитывается исходя из следующих показателей:

¹ Сумма амортизации изменится в связи с вводом в эксплуатацию оборудования в июле и октябре планируемого года.

а) ставки переменных затрат на рубль продаж на прогнозируемый период составляют:

- комиссионные – 1,3 %;
- доставка собственным транспортом – 1,5 %;
- премиальные выплаты – 0,6 %;

б) затраты на рекламу в прогнозируемом периоде – 600 руб. ежемесячно (текущий год – 500 руб.);

в) заработная плата персонала – 25 000 руб. в месяц.

17. Управленческие расходы (в месяц) включают:

Наименование затрат	Текущий год	Планируемый год
1. Заработная плата персонала, тыс. руб.	33,0	35,0
2. Амортизация, тыс. руб.	5,8	5,8
3. Аренда, тыс. руб.	2,3	2,5
4. Канцелярские расходы и связь, тыс. руб.	1,1	1,2
5. Налоги, включаемые в себестоимость ² , тыс. руб.		

18. Предприятие приобретает станок в июле стоимостью 78 тыс. руб. и октябре стоимостью 57 тыс. руб. (без НДС), срок полезного использования 10 лет, метод начисления амортизации – линейный.

19. Для составления прогнозного баланса используются следующие данные:

- а) первоначальная стоимость внеоборотных активов – 1 008 тыс. руб.;
- б) уставный капитал – 5 200 тыс. руб.

² Рассчитать платежи во внебюджетные фонды по ставке 30 % от фонда заработной платы.

Валерий Алексеевич Бородин
Сергей Борисович Пряничников

Бюджетирование в организациях

Учебное пособие

Редакторы: Д.В. Носикова
А.С. Паршаков

Лицензия ПД № 18-0062 от 20.12.2000

Подписано к печати			Формат 60 x 90 1/16
Печ. л.	Тираж	экз.	Заказ
Цена договорная			

Типография НГЛУ
603155, Н. Новгород, ул. Минина, 31а