МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ
Государственное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Оренбургский государственный университет»

Е.А. ГРИГОРЬЕВА

ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

Рекомендовано Ученым советом государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Оренбургский государственный университет» в качестве учебного пособия для студентов, обучающихся по программам высшего профессионального образования по специальности «Финансы и кредит»

Оренбург 2009

УДК 338.2(075.8)
ББК 65-93-231 я 73
Г83

Рецензенты
кандидат экономических наук, доцент Е.В. Скобелева,
старший преподаватель И.В. Леванович

Григорьева Е.А.
Г 83 **Финансовое планирование: учебное пособие / Е.А. Григорьева. – Оренбург: ГОУ ОГУ, 2009. - 124 с.**

ISBN

Учебное пособие содержит 6 тем, включает в себя вопросы для самоконтроля и самостоятельного изучения данных тем. Приведен список рекомендуемой литературы для изучения данной дисциплины.

Учебное пособие рекомендуется для студентов экономических специальностей по дисциплине «Финансовое планирование» для студентов специальности 080105 «Финансы и кредит», очной, очно-заочной, заочной форм обучения.

Г 0605010204 ББК 65-93-231 я 73

ISBN

© Григорьева Е.А., 2009
© ГОУ ОГУ, 2009

Содержание

1	Сущность финансового планирования на предприятии……..	5
1.1	Цели и задачи финансового планирования……	5
1.2	Функции финансового планирования (бюджетирования)……	7
1.3	Принципы финансового планирования…….	11
1.4	Методы финансового планирования……..	13
1.5	Вопросы для самоконтроля…….	24
2	Бюджетирование как форма оперативного планирования в организации…….	24
2.1	Бюджетная система……..	24
2.1	Бюджетный регламент…….	27
2.3	Бюджетный период и минимальный бюджетный период……	29
2.4	Классификация бюджетов……	31
2.5	Порядок составления, представления и утверждения бюджетов (бюджетный цикл)……	37
2.6	Организация управления бюджетами……	41
2.7	Порядок взаимодействия служб при составлении бюджетов……..	45
2.8	Вопросы для самоконтроля……..	47
3	Анализ в целях бюджетирования……	48
3.1	Этапы анализа в цикле управления предприятием……...	48
3.2	Выбор показателей для анализа и принятия управленческих решений…….	49
3.3	Основные способы, алгоритмы и методики финансово-экономического анализа……..	52
3.4	Вопросы для самоконтроля……..	63
4	Бюджет доходов и расходов……	64
4.1	Прогнозирование прибыли……..	64
4.2	Система операционных бюджетов……..	68
4.2.1	Бюджет продаж…….	69
4.2.2	Производственный бюджет…….	71
4.2.2.1	Бюджеты производства и запасов готовой продукции…….	71
4.2.2.2	Бюджет прямых затрат на материалы…….	74
4.2.2.3	Бюджет оплаты труда……..	77
4.2.2.4	Бюджет прямых производственных затрат……	82
4.2.2.5	Бюджет общепроизводственных расходов…….	84
4.2.3	Бюджет управленческих расходов……..	85
4.2.4	Завершающий этап составления бюджета доходов и расходов…….	88
4.3	Вопросы для самоконтроля……..	90
5	Бюджет движения денежных средств…….	90
5.1	Денежный поток……...	90

5.2 Бюджет движения денежных средств, цели и задачи составления…… 97
5.3 Технология составления бюджета движения денежных средств……... 100
5.4 Вопросы для самоконтроля……. 104
6 Расчетный (плановый) баланс……. 105
6.1 Формат расчетного баланса……. 105
6.2 Раздел «Активы» планового баланса……. 106
6.3 Раздел «Пассивы» планового баланса…… 113
6.4 Вопросы для самоконтроля……. 120
Список использованных источников…… 122

1 Сущность финансового планирования на предприятии

1. 1 Цели и задачи финансового планирования

В настоящее время проблема совершенствования бюджетного управления является одной из самых актуальных для большинства российских предприятий. Наличие системы бюджетного управления позволяет повысить финансово – экономическую эффективность предприятия, обеспечить его финансовую устойчивость и, как следствие, позволяет предприятию сохранить и усилить свою позицию на рынке и легко адаптироваться к постоянно меняющимся условиям внешней среды [1].

Каждой компании нужно определить для себя именно те цели финансового планирования, которые она хочет достичь (рисунок 1).

Рисунок 1 – Цели финансового планирования и основные вопросы, связанные с ними

Прогнозирование – часть планирования. Перед тем, как составлять план, необходимо сначала составить прогноз, который показывает оценку дальнейшего развития событий, которое может быть, если компания не будет вносить никаких изменений в свою работу [2].

Один из принципов, на котором основывается финансовое планирования, предполагает участие исполнителей в принятии решений. Получив прогноз развития финансово-экономического состояния предприятия, необходимо ответить на вопрос: устраивает ли компанию прогнозируемое развитие событий? Затем необходимо установить цели, при этом должна быть четкая стратегия достижения данных целей. Цели и стратегия должны быть согласованы с руководителями всех основных функциональных блоков предприятия. При планировании сверху вниз компания исходит от желаний, а снизу вверх – от возможностей. Для того чтобы привести их в соответствие, нужно несколько раз путем итераций пройтись по циклу.

Система финансового планирования должна быть интегрирована с системой мотивации. Руководители компании должны нести ответственность только за те финансово-экономические результаты, на которые они могут реально повлиять, но при этом и ответственность должна быть реальной.

Планирование включает в себя не только распределение финансовых ресурсов, но и учет, контроль и анализ, который завершается выводами и решениями, учитываемыми при следующем цикле [3].

Основные задачи процесса финансового планирования:

- использование экономической, правовой, учетной и рыночной информации, а также знаний о политике компании;
- анализ взаимосвязи возможных решений о финансировании, дивидендах и инвестициях;
- прогнозирование будущих последствий текущих решений, что смягчает последствия неожиданностей, помогает яснее понять взаимосвязь между краткосрочными и долгосрочными решениями;
- выбор таких решений, условия, осуществления которых представлены в финансовом плане;
- оценка результатов реализации выбранных решений и сравнение их с целями, определенными финансовым планом.

Важнейшие объекты финансового планирования [11]:

- выручка от продажи товаров (продукции, работ и услуг);
- прибыль и ее распределение;
- фонды специального назначения и их использование;
- объем платежей в бюджетную систему в форме налогов и сборов;
- взносы в государственные внебюджетные фонды в форме единого социального налога;
- объем заемных средств, привлекаемых с кредитного рынка;
- плановая потребность в оборотных средствах и источники пополнения их прироста;
- объем капитальных вложений и источники их финансирования и др.

Сущность бюджетирования выражается на практике через его функции.

1. 2 Функции финансового планирования (бюджетирования)

1.2.1 Бюджеты служат инструментом текущего (краткосрочного) планирования [3]. Бюджет указывает пути использования ресурсов с учетом имеющихся в данный момент и ожидаемых в ближайшем будущем рыночных возможностей и оптимальной эффективности. В процессе разработки бюджетов руководители, ответственные за этот процесс, должны предусмотреть возможные проблемы и пути их разрешения. Если, например, в определенные моменты бюджетного периода возможны перебои с поставками сырья или сезонное увеличение его потребления, можно разработать ряд превентивных мер, чтобы избежать дефицита, - подыскать дополнительных поставщиков или создать резерв оборотных средств. Поскольку бюджетирование касается будущего, мы никогда не знаем точно, какой вариант развития ситуации осуществится на самом деле. Однако опыт показывает, что бюджеты зачастую играют роль самосбывающегося прогноза - прогноза, который сбывается только потому, что организация поставила своей целью его выполнение.

Планирование, осуществляемое экспертами, носит во многом субъективный характер. Бюджет, в жестких рамках которого опыт и знания менеджеров превращаются в прогноз, сводит подобного рода субъективизм к минимуму.

Здесь, правда, есть и оборотная сторона: обязанность неукоснительно соблюдать бюджеты замедляет реакцию менеджеров на быстрые изменения бизнес - среды и заставляет их избегать непредусмотренного бюджетом риска, хотя возможно, этот риск, и оправдан с точки зрения финансовой результативности.

1.2.2 Бюджеты служат средством контроля и оценки результативности деятельности. Финансовый контроль и оценка результативности деятельности организации основываются на сравнении фактически достигнутых и плановых показателей (контроль с обратной связью), а также плановых (бюджетных) показателей с целями организации (контроль с прямой связью). Бюджет позволяет проконтролировать воздействие множества факторов, влияющих на конечный результат. Постоянный текущий мониторинг выполнения бюджетов позволяет наиболее оперативно реагировать на изменение ситуации и принимать меры для ее нормализации. К сожалению, хотя бюджетный контроль позволяет определить проблемные области и сигнализирует, что следует что-то делать, но ни контрольные процедуры, ни сама система бюджетирования не отвечают на вопросы, что и как делать в создавшейся ситуации. Реакция на «контрольный звонок» остается исключительно делом менеджеров.

1.2.3 Бюджеты дают критерии оценки работы менеджеров. Различные составляющие бюджета определяют сферу ответственности менеджеров. Степень выполнения бюджета, входящего в сферу ответственности линейного руководителя, часто становится основой для оценки деятельности самого менеджера, а также системы материального стимулирования сотрудников подразделения. И хотя не все отклонения в выполнении бюджетов зависят от

линейного руководителя, чью сферу ответственности покрывает данный бюджет, трудно придумать систему, которая лучше оценивала бы вклад этого менеджера в достижение целей организации. Почти все организации, внедрившие систему бюджетов, используют ее для целей оценки работы руководителей подразделений.

1.2.4 Бюджеты служат средством мотивации. Известно, что люди выполняют свою работу лучше, если знают, что эта работа будет проверена. Это касается как взрослых, так и детей, и имеет место, как в частной жизни, так и в бизнесе. Кроме того, большинство людей с гораздо большим энтузиазмом будут стремиться к достижению цели, если эта цель четко определена и количественно детализирована, чем в случае, когда их работа не имеет выраженной цели. Поэтому бюджеты, несущие в себе цели и ориентиры деятельности организации и ее отдельных частей, играют серьезную мотивационную роль, стимулируя сотрудников и руководителей к достижению поставленных целей [12].

Однако мотивационный эффект имеет оборотную сторону. Если руководство использует систему бюджетирования в качестве средства принуждения сотрудников, преследуя тех, кто не выполняет плановые задания, это может создать в коллективе нервозную атмосферу, отнюдь не способствующую продуктивной деятельности и достижению целей организации.

Принципиальным моментом является то, что планы должны быть выполнимы, поскольку постановка невыполнимой задачи приводит к тому, что у людей «опускаются руки» и они прикладывают к работе меньшие усилия, чем при выполнении даже слишком простой задачи. Психологами было установлено, что наиболее стимулирующий к деятельности эффект имеет цель, находящуюся на верхней границе выполнимости.

Эмпирические данные по этому поводу, приведенные в исследовании Дж.Х. Хофстеда [9] иллюстрирует рисунок 2.

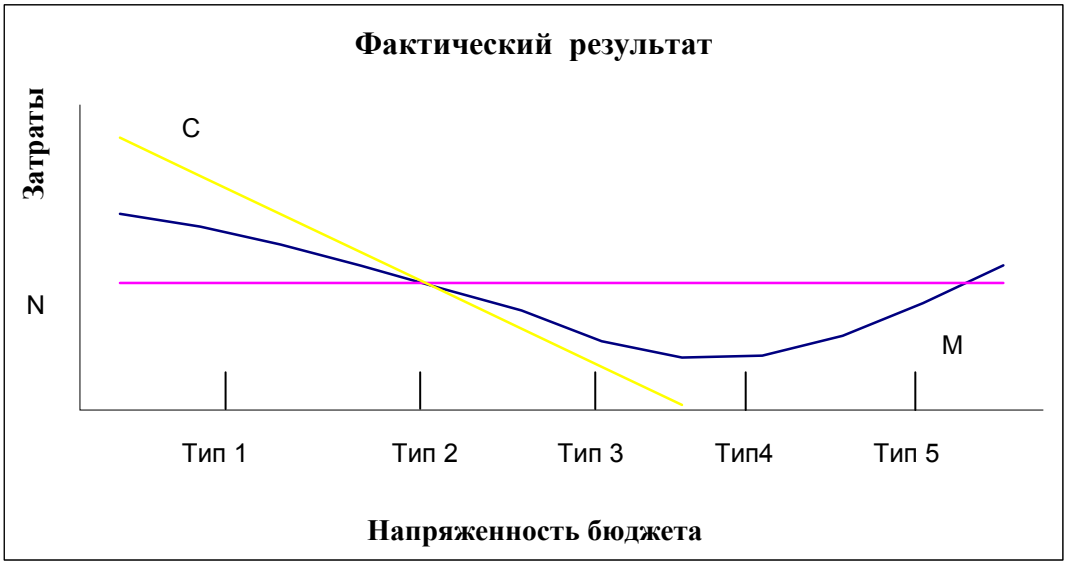


Рисунок 2 – Влияние степени сложности бюджета на уровень устремлений менеджеров и фактический результат деятельности

На нем линией N обозначена величина затрат, которая имела бы место в случае, если бы бюджета не существовало вовсе, а деятельность происходила по принципу «так уж вышло». Линия С показывает уровень напряженности бюджетов – бюджет типа 1 предусматривает слишком легкий (в смысле величины затрат) бюджет. Менеджеры, имея в виду такие целевые установки, стремятся к результату, который оказывается лучше планового, но все равно хуже того, который был бы в отсутствии бюджета. При наличии бюджета типа 2, который устанавливает уровень затрат таким же, какой сложился бы без всякого планирования, уровень устремлений менеджеров оказывается полностью соответствующим плану. Это приводит к совпадению всех трех затратных установок - бюджетной, бесплановой и личной. Если бюджеты достаточно строги, но выполнимы (типы 3, 4), уровень устремлений менеджера и фактический результат в целом соответствуют бюджетному уровню. Слишком строгие плановые требования приводят к падению намерений менеджеров достичь плановых показателей и как следствие - к нежелательному фактическому результату, который в случае экстремально жестких требований относительно затрат (тип 6) оказывается даже хуже, чем если бы бюджета совсем не было.

1.2.5 Бюджеты формируют коммуникационную среду. Сотрудники должны знать, чего от них ожидает руководство. Если все планы и ориентиры являются секретом для сотрудников организации, эти планы теряют часть своего смысла. Планы и отчеты о результатах их выполнения служат для распространения среди сотрудников сведений о производственно-финансовых аспектах деятельности организации. Коммуникационная роль бюджетирования будет особенно эффективна, если построить эту систему в виде комбинации восходящих и нисходящих потоков ин формации. Под восходящим информационным потоком мы понимаем передачу сведений от низовых

организационных звеньев и линейных руководителей к руководителям и специалистам более высокого уровня (это, например, детальные оценки ресурсов, нормативы, результаты инвентаризаций и т.п.). Нисходящие потоки - это, например, утвержденные функциональные бюджеты, которые сообщаются соответствующим подразделениям в качестве плановых заданий, и периодические обзоры о степени их выполнения, которые готовят экономисты-аналитики и руководители организации.

Эффективность действия системы бюджетирования в качестве коммуникационной среды зависит как от организации самой системы (в частности, вовлеченности сотрудников в этот процесс), так и от качества и содержания информации, формируемой в системе. Следует понимать, что тотальная вовлеченность сотрудников в процесс бюджетирования не только не нужна, но и затрудняет ее функционирование. Административное бремя, связанное с подготовкой бюджетов, не должно перекрывать преимущества данной системы, иначе внедрение бюджетирования может привести к своеобразному «бюрократическому самоубийству» организации.

1.2.6 Система бюджетирования способствует поддержанию и усилению координации между подразделениями. Координация между подразделениями (сегментами, филиалами) организации является жизненно важной, особенно для больших, разветвленных структурно или географически компаний, в которых руководители подразделений обладают значительной самостоятельностью в принятии решений. Однако независимо от особенностей деятельности организации особенно важна координация между производственными и сбытовыми подразделениями, поскольку рассогласование между ними может привести к весьма негативным финансовым последствиям. Например, если продукция производится без учета возможности ее сбыта, происходит затоваривание склада и омертвление оборотных средств в неликвидных запасах. Если же, наоборот, обязательства по поставкам превышают возможности производства, происходит «вымывание» оборотных средств либо растет риск невыполнения контрактных обязательств и, соответственно, предъявления штрафных санкций. Только согласованная деятельность всех центров бюджетной ответственности позволяет организации достичь своей главной цели - увеличения благосостояния всех участников деятельности. Таким образом, путем координации система бюджетирования призвана обеспечить сонаправленность целей отдельных сегментов организации и организации как целого.

1.2.7 Бюджетирование является средством обучения менеджеров. Руководитель, который хотя бы раз разработал и довел до стадии утверждения бюджет своего подразделения, не может не согласиться, что он прошел хорошую школу. Важно также и понимание того, как влияет выполнение плана конкретного сегмента на результаты работы всей организации. Разработка и согласование бюджетов способствуют не только детальному изучению руководителями особенностей деятельности собственного подразделения, но и осознанию ими связей своих показателей с показателями работы других

центров ответственности. Особенно важно это для лиц, лишь недавно работающих в организации или на должности руководителя [12].

1.3 Принципы финансового планирования

Финансовое планирование в организации должно осуществляться с соблюдением следующих принципов:

1) Принцип единства предполагает, что планирование в экономической организации должно иметь системный характер. Понятие система означает: существование совокупности элементов, взаимосвязь между ними, наличие единого направления развития элементов системы.

Элементами планирования в организации являются отдельные подразделения, входящие в нее, и отдельные части процесса планирования. Взаимосвязь между подразделениями осуществляется на основе координации на горизонтальном уровне, то есть на уровне функциональных подразделений, например отдела маркетинга и финансового отдела. Единое направление плановой деятельности, общность целей всех элементов экономической организации становятся возможными в рамках вертикального единства подразделений, то есть единства в рамках управленческой иерархии. Основные составляющие системы финансового планирования в организации характеризуются такими категориями, как координация и интеграция.

Координация плановой деятельности отдельных функциональных подразделений выражается в том, что, всякие изменения в планах одного из подразделений должны быть отражены в планах других подразделений. Таким образом, взаимосвязь и одновременность, – главные черты координации планирования в организации.

Интеграция плановой деятельности предполагает, что в организации существует разнообразие относительно обособленных процессов планирования и частных планов подразделений, то есть разнообразие подсистем планирования, но каждая из подсистем планирования действует исходя из общей стратегии организации, а каждый отдельный план является частью плана более высокого подразделения и организации в целом. Все планы организации – это не просто совокупность, набор документов, это их взаимосвязанная система.

2) Принцип участия тесно связан с принципом единства. Принцип участия означает, что каждый член экономической организации становится участником плановой деятельности, независимо от должности и выполняемой им функции. То есть процесс планирования должен привлекать к себе всех тех, кого оно непосредственно затрагивает. Планирование, основанное на принципе участия, называют партисипативным.

Выгоды от реализации принципа участия следующие:

а) каждый из участников организации получает более глубокое понимание организации, знание различных сторон ее жизни. Он получает более обширную и объективную информацию об организации, чем имел ранее. В целом процесс обмена внутрифирменной информацией облегчается;

б) личное участие членов организации, в том числе рядовых работников, в процессе планирования приводит к тому, что планы организации становятся личными планами работающих, а участие в достижении целей организации приносит удовлетворение собственных потребностей работников. У каждого из работников появляются новые, ярко выраженные мотивы к эффективному труду, укрепляется командный дух в организации;

в) применение принципа участия способствует тому, что работники организации, занимаясь планированием, развивают себя как личность. У них появляются новые навыки, новые знания, расширяется горизонт их личных возможностей, а значит, организация приобретает дополнительные ресурсы для решения своих будущих задач;

г) партисипативное планирование объединяет в себе две функции менеджмента, которые часто вступают в противоречие друг с другом, – оперативное руководство и планирование. Планы перестают быть чем-то внешним для руководителей. Руководители сами привлекаются к их составлению;

3) Принцип непрерывности заключается в том, что процесс планирования в организациях должен осуществляться постоянно, в рамках установленного цикла и разработанные планы должны непрерывно приходить на смену друг другу.

Процесс планирования должен быть непрерывным исходя из следующих важных предпосылок:

а) неопределенность внешней среды и наличие непредусмотренных изменений делают необходимой постоянную корректировку ожиданий организации относительно внешних условий и соответствующее, исправление и уточнение планов;

б) изменяются не только фактические предпосылки, но и представления организации о своих внутренних ценностях и возможностях.

Если организация не будет учитывать такие изменения, запланированный и полученный результат может оказаться никому не нужным. И, наконец, непрерывный процесс планирования позволяет обеспечить постоянную вовлеченность работников организации в плановую деятельность со всеми вытекающими из этого выгодами.

4) Принцип гибкости взаимосвязан с принципом непрерывности и заключается в придании планам и процессу планирования способности менять свою направленность в связи с возникновением непредвиденных обстоятельств.

Для осуществления принципа гибкости планы должны составляться так, чтобы в них можно было вносить изменения, увязывая их с изменяющимися внутренними и внешними условиями. Поэтому планы должны содержать так называемые резервы, иначе называемые «надбавками безопасности».

Однако существуют определенные пределы резервов планирования:

а) резервы, заложенные в показателях, не должны быть слишком большими, иначе планы окажутся неточными;

б) слишком низкие пределы влекут за собой частые изменения в планах, что размывает ориентиры деятельности организации.

С финансовой точки зрения обеспечение принципа гибкости нуждается в дополнительных затратах, причем уровень затрат должен соотноситься с вероятным будущим риском.

Придание гибкости планам при помощи дополнительных затрат также имеет свои ограничения. Затраты могут оказаться настолько высокими, что гибкость плана и связанные с ней преимущества не окупят их.

5) Принцип точности означает, что всякий план должен быть составлен с такой степенью точности, какая только совместима с нависшей над организацией неизвестностью, то есть планы должны быть конкретизированы и детализированы в той степени, в какой позволяют внешние и внутренние условия деятельности организации.

Кроме того, выделяют ряд принципов именно финансового планирования:

- принцип соответствия состоит в том, что приобретение текущих активов (оборотных средств) следует планировать преимущественно за счет краткосрочных источников. Другими словами, если предприятие планирует закупку партии товаров, прибегать для финансирования этой сделки к эмиссии облигаций не следует. Необходимо воспользоваться краткосрочной банковской ссудой или коммерческим кредитом поставщика. В то же время, для проведения модернизации парка оборудования следует привлекать долгосрочные источники финансирования;

- принцип постоянной потребности в рабочем капитале (собственных оборотных средствах) сводится к тому, что в прогнозируемом балансе предприятия сумма оборотных средств предприятия должна превышать сумму его краткосрочных задолженностей, т.е. нельзя планировать «слабо ликвидный» баланс предприятия. Данный принцип имеет ярко выраженный прагматичный смысл – определенная часть оборотных средств предприятия должна финансироваться из долгосрочных источников (долгосрочной задолженности и собственного капитала). В этом случае предприятие имеет меньший риск испытать дефицит оборотных средств;

- 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 предприятия становится чрезмерно большой (выше некоторого порогового значения), предприятие может прибегнуть к покупке высоколиквидных ценных бумаг [20].

1.4 Методы финансового планирования

В процессе составления финансовых планов все большее значение начинают приобретать методологические подходы к планированию.

Обусловлено это тем, что основная задача планирования заключается в разработке мероприятий, которые необходимо выполнить сегодня, чтобы организация могла стабильно работать в будущем. Исходя из этого, следует,

что методы финансового планирования являются связующим звеном между прошлым и будущим состоянием организации, а также в значительной мере определяют научно-технический уровень и качество составленных планов.

Теория и практика финансового планирования располагает самыми разнообразными методами и моделями, большинство из которых носит универсальный характер, то есть применяется в организациях различных отраслей экономики.

В финансовом планировании под методом понимается технический прием, процедура или другой инструмент, имеющий существенное значение для успешного выполнения той или иной задачи.

Основными методами расчета плановых показателей являются: расчетно-аналитический, балансовый, нормативный, метод оптимизации плановых решений, экономико-математическое моделирование, творчество и другие методы.

1 Расчетно-аналитический метод планирования заключается в том, что на основе анализа достигнутого уровня финансовых показателей прогнозируют их уровень на будущий период. Данный метод применяют в тех случаях, когда отсутствуют финансово-экономические нормативы, а взаимосвязь между показателями может быть установлена не прямо, а косвенно – на основе изучения их динамики за ряд периодов, например, месяцев, лет. Подобным образом определяют плановую потребность в оборотных активах, амортизационные отчисления и другие показатели финансового плана. При использовании расчетно-аналитического метода часто прибегают к экспертным оценкам. Недостатком этого метода является субъективизм экспертной оценки.

Метод процента от объема реализации относится к расчетно-аналитическим методам планирования. Этот метод позволяет вывести некоторые элементы планового баланса и отчета о прибылях и убытках исходя из запланированной величины продаж. Процедура метода основана на следующих предположениях:

1) Переменные затраты, текущие активы и текущие обязательства при наращивании объема продаж на определенное количество процентов увеличиваются в среднем на столько же процентов.

В основе определения процентного соотношения лежат:

а) процентные соотношения, характерные для текущей деятельности фирмы;

б) процентные соотношения, рассчитанные на основе ретроспективного анализа;

в) ожидаемые изменения цены производимой предприятием продукции и цен товарно-материальных ценностей, приобретаемых предприятием, в связи с инфляцией;

г) неравномерное изменение объема затрат при изменении объема реализации.

2) Процент увеличения стоимости основных средств рассчитывается под заданный процент наращивания оборота в соответствии с технологическими условиями бизнеса и учетом наличия недогруженных основных средств на

начало планового периода, степенью материального и морального износа наличных средств производства и т.п.

3) Долгосрочные обязательства и акционерный капитал берутся в план неизменными. Нераспределенная прибыль планируется с учетом нормы распределения чистой прибыли на дивиденды и рентабельности реализованной продукции.

Просчитав все это, выясняют, сколько пассивов не хватает, чтобы покрыть необходимые активы – это будет требуемая сумма дополнительного внешнего финансирования. Рассчитать эту сумму можно также по формуле (1):

$$ВнФ = \frac{(Аф \times ТПВ) - (Пф \times ТПВ) - ЧПф}{Вф \times Впр \times (1 - Дф / ЧПф)}, \qquad (1)$$

где ВнФ – потребность во внешнем финансировании;

Аф – фактическая величина активов, изменяющихся пропорционально изменению выручки;

ТПВ – темп прироста выручки;

Пф – фактическая величина пассивов, изменяющихся пропорционально изменению выручки;

ЧПф – фактическая величина чистой прибыли;

Вф – фактическая величина выручки;

Впр – прогнозная величина выручки;

Дф – фактическая величина дивидендов, выплаченных в отчетном году.

Чтобы получить обоснованный прогноз, нужно каждую пропорционально меняющуюся статью актива и пассива увеличить в той же пропорции, в которой растет реализация. Такое предположение о постоянстве основных финансовых соотношений иногда является верным, однако бывают случаи, когда оно не соответствует действительности. Во многих отраслях в силу ряда технологических особенностей предприятию при увеличении объема реализации приходится увеличивать основные средства не постепенно, а крупными дискретными порциями, т.е. будет наблюдаться ступенчатый рост активов. Если предприятие имеет широкую номенклатуру активов и при этом ему необходимо поддерживать на определенном уровне запасы сырья и материалов, даже если объем реализации низкий, то по мере расширения объемов реализации запасы имеют тенденцию расти не такими быстрыми темпами, как реализация, поэтому величина отношения запасов к объему реализации снижается (отдача от масштаба). В таких случаях следует использовать другие методы построения перспективных прогнозов значений отдельных статей активов и пассивов.

2 Нормативный метод сводится к тому, что потребность организации в финансовых ресурсах и источники их образования определяют на основе заранее установленных норм и нормативов.

В финансовом планировании применяют целую систему норм и нормативов:

- федеральные;
- региональные;
- местные;
- отраслевые;
- принятые в организации.

Федеральные нормативы являются обязательными на всей территории России. К ним относятся:

- ставки федеральных налогов;
- ставки рефинансирования коммерческих банков, утверждаемые банком России, и нормы обязательных резервов, депонируемых в Банке России;
- тарифные ставки на государственное пенсионное обеспечение и социальное страхование;
- нормативы отчислений от чистой прибыли в резервные фонды акционерных обществ;
- минимальный размер уставного капитала для акционерных обществ открытого и закрытого типа и другие.

Региональные и местные нормативы действуют в отдельных субъектах Российской Федерации и утверждаются как представительными, так и исполнительными органами власти. Они охватывают, как правило, ставки региональных налогов и сборов.

Отраслевые нормативы применяют в рамках отдельных отраслей или в организациях определенных организационно-правовых форм.

Нормативы организации разрабатывают сами хозяйствующие субъекты для регулирования процесса своей деятельности, а также для контроля за эффективным использованием ресурсов. Эти нормативы включают:

- нормативы плановой потребности в оборотных активах;
- нормы кредиторской задолженности, постоянно находящейся в обороте организации;
- нормативы распределения чистой прибыли на потребление, накопление и создание резервных фондов.

Нормативные затраты представляют собой определенные заранее расходы на производство, обслуживание или маркетинг в течение заданного будущего периода. Нормативные затраты определяются для текущих и прогнозируемых будущих условий. Нормативы (или стандарты) определяются в начале периода и могут формулироваться в терминах физического объема и стоимости. Стандарты помогают как в измерении эффективности, так и производительности выполнения работ. Примерами нормативов являются: квоты на продажу, нормативные затраты и нормативный объем.

При использовании анализа отклонений сравниваются фактические и нормативные данные. Отклонения делят на благоприятные и неблагоприятные. Неблагоприятные отклонения влекут за собой снижение фактического чистого дохода по сравнению с запланированным, благоприятные – приводят к увеличению чистого дохода. Отклонения описываются с необходимой степенью подробности, их оценка может осуществляться ежегодно, ежемесячно, ежедневно и т.д. в зависимости от необходимой срочности

выявления проблемы. Т.к. плановик не располагает фактическими данными до окончания планируемого периода, отклонения могут быть определены только по его завершению. Несущественные отклонения не рассматриваются до тех пор, пока они не приобретут системного характера. И здесь возникает следующая проблема: если цикл производства является длительным, то возможна ситуация, когда расчет отклонений по завершению периода производства оказывается слишком поздним для принятия быстрых корректирующих мер. Тогда следует выполнять контрольные проверки в фиксированные моменты производственного цикла.

Показателем измерения важности отклонения является отношение: отклонение/нормативные затраты. Если это отношение меньше 5 %, отклонение считается несущественным. В некоторых случаях важность отклонения может выражаться в терминах, как стоимости, так и объема. Основания для определения важности отклонения зависят от содержания выбранного элемента и от того, как он влияет на выполнение работы и принятие решений. Необходимо задать допустимый диапазон отклонений, например, в процентах. В случае, когда отклонение не выходит за минимальную границу, но в каждом из рассмотренных периодов приближается к предельному значению, этому необходимо уделить должное внимание. Такая ситуация может свидетельствовать об устаревшем стандарте, который нужно изменить в соответствии с текущими данными; или это неточный учет затрат, требующий проверки операций по контролю.

Если отклонения находятся вне управляющего контроля, невозможным становится корректирующее воздействие. Например, размер коммунальных услуг не контролируется внутренним образом. Нормативы могут меняться при разных объемах деятельности. Стандарты следует периодически оценивать и в случае, если они более не отражают условия адекватно. Изменения могут быть как следствием внутренних событий (например, проектирование изделия), так и внешних причин, к которым относятся перемены в управлении и конкурентном положении.

Виды нормативов:

- основной. Не изменяется от периода к периоду; основные нормативы образуют базис, с которым сравнивается деятельность последующих периодов;
- максимальная производительность. Объединяет нормативы, предполагающие идеальные, оптимальные условия, предусматривающие отсутствие любых потерь. Всегда имеют своим результатом неблагоприятные отклонения. Идеальные нормативы могут использоваться для анализа, но не для прогнозирования и планирования, т.к. не учитывают нормально существующие возмущающие факторы;
- достижимый (практический). Эти нормативы описывают объем производства, возможный в случае непрерывной деятельности предприятия с допустимыми нормальными и неизбежными потерями вследствие отпусков, праздников и ремонта оборудования. Достижимые нормативы основываются на эффективной деятельности являются возможными, но трудными для достижения. Практические нормативы должны быть достаточно высокими,

чтобы мотивировать сотрудников, и достаточно низкими, чтобы допускать обоснованные перерывы в работе. Практические нормативы могут использоваться как для выявления ненормальных отклонений, так и для прогнозирования денежных потоков и планирования товарно-материальных запасов;

- ожидаемые. Представляют собой ожидаемые значения данных на основе прогнозирования условий работы и затрат. Очень близки к фактическим данным.

Отклонения из-за ошибок планирования возникают тогда, когда нельзя точно задать ожидаемые производственные и другие факторы, например, в начале периода планирования проектирование объема продаж может основываться на анализе спроса на рынке. Однако из-за реальных конкурентных условий фактический объем продаж может быть намного меньше. Соответствующее отклонение в объеме продаж рассматривается как ошибка планирования, а не как проблема выполнения работ. Считается, что объем продаж находится вне управленческого контроля.

Планы по выручке устанавливаются с целью контроля и оценки эффективности маркетинговой деятельности. Квота продаж – это традиционный набор стандартов для продавца. Она может выражаться в терминах стоимости и объема. К другим стандартам, устанавливаемым для оценки усилий, относятся: количество обращений, размер заказа, количество новых покупателей и количество удерживаемых постоянных. Анализ выручки предусматривает рассмотрение бюджетов, нормативов, планов по продажам, отраслевой конкуренции и производственных издержек. Отклонение по выручки может свидетельствовать о снижении цен у компаний-конкурентов, недостатке запросов на продукт, плохой работе маркетинга и т.д. Вообще, объем реализации считается неподчиняющимся внутреннему контролю, соответственно разрабатывать для него нормативы продаж максимально сложно.

При нормировании затрат исходят из принципа ответственности менеджеров за результаты расходования средств, действия подчиненных и все виды деятельности возглавляемых ими подразделений. Для целей анализа отклонения раскладывают на составляющие. Ответственность за – конкретную составляющую отклонения возлагаются на определенный центр ответственности. Так, принято выделять:

- отклонения производственной себестоимости (отклонения прямых материальных затрат или отклонения общехозяйственных расходов);
- маркетинговые отклонения (отклонения валовой прибыли и расходов на маркетинг);
- другие отклонения, находящиеся в ведении руководства предприятия.

Всякие отклонения можно разделить на две составляющие:

- отклонение по использованию;
- отклонение по цене.

Например, для материальных затрат это отклонение по количеству или выработке, для заработной платы – это разница по отработанным часам и стоимости человеко-часа.

Нормативный метод планирования – самый простой, доступный и сложный одновременно. Зная норматив и соответствующий объемный показатель, можно вычислить планируемый финансовый показатель. Сложность заключается в разработке экономически обоснованных норм и нормативов для формирования и использования денежных средств, а также организации контроля за соблюдением норм и нормативов каждым структурным подразделением.

3 Сущность балансового метода заключается в согласовании расходов с источниками покрытия, во взаимной увязке всех разделов плана между собой, а также финансовых и производственных показателей. В результате обеспечивается взаимная увязка материальных, трудовых и финансовых ресурсов.

Финансовые ресурсы должны быть сбалансированы между собой на наиболее рациональной основе, т.е. путем выбора эффективных методов формирования фондов денежных средств, распределения и использования полученного дохода. Для финансового планирования особенно важно, какими путями достигнута сбалансированность планов и какие при этом использовались источники финансовых ресурсов. Выбирая направления инвестирования средств и методы привлечения финансовых ресурсов, финансовый менеджер обязан помнить об обеспечении платежеспособности и ликвидности.

Балансовый метод традиционно применяют при прогнозировании поступлений и выплат из денежных фондов, фондов потребления и накопления, составлении квартального плана доходов и расходов, платежного календаря и при составлении других видов финансовых планов.

Например, для денежных фондов балансовое уравнение имеет вид формула (2):

$$Он + П = Р + Ок\,, \qquad (2)$$

где $О_н$, $О_к$ – остаток средств фонда на начало и конец расчетного периода соответственно;

П – поступление средств в фонд;

Р – расходование средств фонда.

4 Метод сценариев заключается в разработке нескольких вариантов финансовых планов. Каждому варианту приписывают вероятностную оценку. Для каждого варианта рассчитывают вероятностное значение критерия выбора, а также оценки его отклонений от среднего значения. В качестве критерия выбора могут выступать:

- минимальная величина средневзвешенной стоимости капитала (WACC);

- максимальная величина чистой приведенной стоимости (NPV);
- максимум рентабельности собственного капитала (ROE);
- максимум рентабельности активов (ROA) и др.

Вариант финансового плана с наименьшим стандартным отклонением и коэффициентом вариации считается менее рискованным. Процесс принятия решений в рамках финансового планирования состоит в том, какие риски следует принимать, а какие не стоит. Для этого используется анализ «что будет, если». Процедура анализ предполагает ряд этапов:

а) выбираются критерии выбора;

б) выбираются наиболее значимые факторы воздействия (материальные затраты, цены и пр.) на критерий выбора;

в) проводится пошаговое варьирование каждого фактора (исходных данных). Только одна из переменных меняет значение, на основе чего определяется новое значение критерия выбора;

г) оценивается относительное изменение критерия выбора (в процентах) по сравнению с его базовым значением;

д) значение фактора изменяется еще на один шаг и вновь оценивается значение критерия выбора;

е) на основании полученных данных рассчитывают показатель чувствительности. Это отношение относительного изменения критерия выбора к единице изменения (отклонение исходных данных от первоначальных исходных данных), так называемая эластичность изменения показателя;

ж) делаются выводы по результатам расчетов. Низкая чувствительность критерия выбора отклонения исходных данных свидетельствует о большой вероятности достижения предполагаемого значения.

5 Экономико-математическое моделирование используется при прогнозировании финансовых показателей, динамика которых известна за предшествующие пять лет (месяцев, кварталов).

Экономико-математическое моделирование позволяет дать количественную оценку взаимосвязям между финансовыми показателями и факторами, влияющими на их численное значение. Данная взаимосвязь выражается через экономико-математическую модель, которая представляет собой точное описание экономических процессов с помощью математических символов и приемов (уравнений, неравенств, графиков и таблиц). В модель включают только основные (определяющие) факторы и базируется она на функциональной или корреляционной связи.

Построение экономико-математической модели финансового показателя складывается из следующих этапов:

- изучение динамики финансового показателя за определенное время и выявление факторов, влияющих на эту динамику;
- расчет функциональной зависимости финансового показателя от определяющих его факторов;
- разработка вариантов прогноза финансового показателя;

- анализ и экспертная оценка возможностей динамики финансового показателя в будущем;

- выбор оптимального варианта (принятие планового решения).

6 Бюджетирование на нулевой основе позволяет периодически переоценивать осуществляемые мероприятия и программы (строительства, НИОКР и т.д.) в сопоставлении с вновь предлагаемыми проектами исходя их экономических и финансовых критериев сопоставления будущих затрат и ожидаемых результатов. Назначение этого метода состоит в том, чтобы в случае повышения неопределенности и хозяйственной нестабильности своевременно принимать решения о реструктуризации бизнеса, исходя из максимально обоснованных финансовых расчетов и прогнозов, не продолжать финансирования тех проектов и программ, эффективность будущих результатов которых вызывает сомнения. Кроме того, существует управленческий аспект внедрения метода – борьба с «ведомственностью». Руководство конкретного проекта всегда, в любой ситуации заинтересовано в увеличении его финансирования. Соответственно, руководство компании в целом может получать заведомо искаженную информацию о ходе и результатах реализации проекта. Поэтому возникает необходимость в бюджетных ревизиях.

Основными элементами метода являются:

- определение объектов бюджетирования (набора проектов и программ), назначение их руководителей, и формулирование целей их реализации;

- разработка пакетов решений для каждого отдельного проекта по альтернативным вариантам реализации;

- установление критериев ранжирования (оценки и отбора) пакетов решений;

- ранжирование пакетов решений управляющим проектом;

- разработка таблицы ранжирования и представление бюджетов всех проектов на утверждение;

- определение лимитов затрат исходя из общих финансовых возможностей предприятия и выбор пакетов решений.

В сущности, система бюджетирования на нулевой основе – это способ рационализации распределения ограниченных ресурсов и адекватной непрерывной корректировки ранее составленных бюджетов. Различия состоят лишь в том, что обычная система скользящего финансового планирования базируется, с одной стороны, на неизменности бюджетных показателей на весь бюджетный период и, с другой стороны – на достигнутых результатах, уровнях финансирования текущих и инвестиционных затрат. В рамках данного метода предусматривается возможность отказа от финансирования какого-либо проекта или его отдельных статей в случае изменения критериев ранжирования.

7 Метод сроков оборачиваемости (финансовый цикл). Цель метода – определить финансовые потребности, порожденные хозяйственным циклом. Эти потребности измеряются в днях и в процентах к объему продаж. Метод опирается на временной анализ цикла хозяйственной деятельности.

Финансовые потребности, порожденные хозяйственным циклом, возникают в результате временного расхождения между поступлениями и

выплатами, связанными с различными операциями (закупка сырья и материалов, складирование, производство, продажа). Для временного решения проблемы, когда между поступлениями от продаж и выплатами по закупкам существует временной разрыв, предприятие может обратиться к долгосрочным источникам, чтобы обеспечить себя чистым оборотным капиталом.

Метод сроков оборачиваемости требует несколько уточнений относительно его применения, полезности и самого принципа:

- на практике не всегда легко применить этот метод, т.к. он требует расчетов многочисленных сроков оборачиваемости и использования удельных весов, определение которых, редко бывает, очевидно;
- более того, нельзя ограничиваться расчетом фактических сроков оборачиваемости; принято корректировать эти сроки в зависимости от значений, предусматриваемых в ходе управления запасами, дебиторской и кредиторской задолженностью: какой-то срок будет удлинен, какой-то сокращен; чтобы быть эффективным, метод должен принимать во внимание многочисленные гипотезы и нормы, он должен быть нормативным;
- метод определяет только циклическую финансовую потребность, но данная потребность составляет лишь часть всей краткосрочной финансовой потребности предприятия, т.е. измеряет минимальную потребность;
- потребность, определяемая данным методом, называется средней потребностью, основанной на оценке средних сроков оборачиваемости. Это приводит к мысли о том, что данный метод применяется должным образом только на тех предприятиях, где деятельность протекает ритмично на протяжении всего года. По-видимому, этот метод недостаточен, чтобы предсказать финансовое равновесие предприятия с сезонными колебаниями.

8 Принцип скользящего планирования. Он применяется для выявления отклонений фактического объема продаж от запланированного и принятия соответствующих управленческих решений, т.е. для осуществления постоянного контроля за сбытом и корректировкой планов производства по итогам. Планирование осуществляется по схеме n + 3, где n - номер текущего месяца. Таким образом, в каждом месяце предприятие имеет конкретный оперативный план на 3 (к примеру) месяца вперед. Основные этапы данной системы планирования:

- обобщение данных, представленных дилерами, отделом продаж для формирования запроса по производству;
- формирование плана производства на три месяца производственным отделом с учетом заказов отдела продаж и запасов готовой продукции на складе;
- согласование плана со всеми службами организации и составление уточненного плана.

Такая система планирования идеально подходит для дилерской схемы реализации, так как эта схема чутко реагирует на изменения спроса на продукцию.

9 Анализ безубыточности. Его суть состоит в определении критического объема реализации и запаса финансовой прочности. Преимущества этого метода следующие:

- период позволяет определить объемы производства и продаж с точки зрения их безубыточности (на основании известных размеров постоянных и переменных издержек);

- анализ безубыточности может быть применен для определения объема производства и продаж, необходимого для получения целевой величины прибыли;

- метод позволяет увеличить гибкость финансового планирования и снизить финансовый риск за счет изменения структуры издержек.

10 Комплексный подход. Величину объема реализации можно определить при помощи следующих методов:

- опросы потребителей: они проводятся для определения их покупок в прогнозируемый период; слабым местом этого метода является высокая вероятность неожиданных изменений рыночной конъюнктуры;

- анализ временных рядов, который включает в себя три основных метода:

а) анализ тенденций (экстраполяция трендов) - основан на наблюдении колебания объема продаж в течение выбранного периода времени;

б) анализ цикличности - выявляет изменение объема реализации, связанное с деловым циклом,

в) анализ сезонности - определяет влияние сезонного характера использования товаров на величину продаж;

- эконометрические модели: с их помощью связывают размеры продаж с макроэкономическими переменными (ростом ВНП, колебанием учетной ставки и т.д.), а также с отраслевыми данными (например, емкостью отраслевого рынка, уровнем конкуренции. Определение влияния внешней среды может осуществляться следующими методами:

- метод «5 х 5»- включает в себя пять вопросов о пяти факторах внешней среды, в частности какие пять факторов представляют наибольшую опасность для успешной деятельности организации, а какие наиболее благоприятны,

- перечень из четырех вопросов, включающий основные критерии оценки влияния каждого значимого фактора среды на деятельность организации,

- метод СВОТ - организация, с одной стороны, выявляет и оценивает собственные сильные и слабые стороны, с другой стороны, определяет возможности и угрозы, содержащиеся во внешней среде.

В настоящее время среди всех методов финансового планирования немаловажную роль играет творчество. Связано это с тем, что эффективность финансового плана определяется во многом не столько наличием отдельных признаков и уровнем определенных личных качеств плановика, сколько его интуицией, новаторством, изобретательностью, опытом и способностью к творчеству. При планировании тех или иных показателей целесообразно уделять внимание данному методу, так как творчество выступает неотъемлемой

предпосылкой успеха организации и позволяет воплощать в плане оригинальные новые идеи, в отличие от традиционных плановых решений. Организации, не ограничивающие творческий процесс, являются более жизнеспособными и успешными.

Выбор методов финансового планирования зависит от специфики деятельности организации, экономической сущности планируемого показателя и решения специалиста, разрабатывающего план [4].

1.5 Вопросы для самоконтроля

1 Охарактеризуйте основные цели финансового планирования.
2 Дайте определение финансового плана.
3 Перечислите субъекты финансового планирования.
4 Перечислите объекты финансового планирования.
5 Финансовое планирование: принципы, основные этапы.
6 Перечислите функции финансового планирования.
7 Дайте определение прогнозирования как часть понятия «финансовое планирование»
8 Охарактеризуйте «Расчётно-аналитический» метод финансового планирования.
9 Охарактеризуйте «Нормативный» метод финансового планирования.
10 Охарактеризуйте «Балансовый» метод финансового планирования.
11 Охарактеризуйте метод «Сценариев» финансового планирования.
12 Охарактеризуйте «Экономико-математическое моделирование» финансового планирования.
13 Охарактеризуйте метод финансового планирования «На нулевой основе».
14 Охарактеризуйте метод «Сроков оборачиваемости» финансового планирования.
15 Охарактеризуйте метод финансового планирования «На основе скользящего планирования».
16 Определите значение комплексного подхода в методологии финансового планирования

2 Бюджетирование как форма оперативного планирования в организации

2.1 Бюджетная система

Бюджетная система – это технология составления и консолидации бюджетов различных уровней. По мере развития бюджетирования на предприятии возможны не только одноуровневые или двухуровневые, но и трехуровневые системы консолидации бюджетов, когда бюджеты центров

финансового управления консолидируются в бюджеты центров финансовой ответственности, а последние – в сводные бюджеты предприятия.

Выделяют семь основных принципов, построения полноценной системы бюджетного управления. Рассмотрим каждый из них подробнее.

1 Бюджетирование – это инструмент достижения целей компании

Прежде чем разработать план, нужно определить цели. Планирование без целеполагания – довольно бессмысленное дело. Цели формируются на стратегическом уровне корпоративного управления. Таким образом, бюджетирование является инструментом выполнения стратегии предприятия. С помощью этой технологии обеспечивается неразрывная связь стратегических целей с планами, направленными на их достижение, и обеспечивающими реализацию планов оперативными процессами. Именно бюджетирование приводит стратегию в действие.

Формально можно составлять бюджеты, не заботясь о каких-то там целях. Так часто и делают. Если в этой деятельности и можно найти какой-то смысл, то он состоит лишь в получении финансового прогноза: что получится, если мы будем и дальше «плыть по течению».

2 Бюджетирование – это управление бизнесом.

Основой постановки бюджетирования является финансовая структура. Она должна отражать, прежде всего, структуру бизнеса и видов деятельности, которыми занимается предприятие. Если предприятие ведет несколько бизнесов, являющихся относительно самостоятельными источниками прибыли, то каждый бизнес должен иметь собственные бюджеты. Это необходимо для того, чтобы правильно оценить результаты деятельности по каждому направлению, обеспечить эффективное управление каждым из них.

Опять же можно формально составить единый бюджет компании, не занимаясь трудной задачей построения правильной финансовой структуры. Это тоже достаточно распространенная ситуация. Польза от такого бюджета ничтожна. По нему невозможно определить, где возникает прибыль, а где она «проедается», какие целевые показатели установлены для руководителей различных структурных единиц, и в какой мере они достигнуты. Другими словами, такой бюджет, как инструмент управления бесполезен.

3 Бюджетирование – это управление на основе сбалансированных финансовых показателей.

Прежде чем приступать к разработке бюджетов, необходимо определить, на какие финансовые показатели ориентируется руководство предприятия, какие индикаторы принимаются в качестве критериев успеха деятельности компании на период планирования. Эти показатели должны быть связаны со стратегическими целями и определены предельно конкретно. Например, сказать, что мы выбираем в качестве одного из ключевых показателей прибыль, значит, ничего не сказать. Прибыль может быть долгосрочной или текущей, поэтому ее нужно связать с временным периодом. Кроме того, прибыль может быть маржинальной, валовой или чистой. Этот выбор определяет приоритеты для руководителей компании и менеджеров всех уровней.

Кроме того, финансовые показатели должны быть сбалансированы, поскольку улучшение одного показателя часто ведет к ухудшению другого. И, наконец, показатели должны представлять систему, охватывающую все элементы финансовой структуры.

Сбалансированная система целевых финансовых показателей и ограничений составляет «архитектуру» системы бюджетирования, в соответствии с которой разрабатываются бюджеты.

4 Бюджетирование – это управление с помощью бюджетов.

Главными инструментами технологии бюджетного управления являются три основных бюджета:

- бюджет движения денежных средств, предназначенный для управления ликвидностью;
- бюджет доходов и расходов, помогающий управлять операционной эффективностью;
- прогнозный баланс, необходимый для управления стоимостью активов компании.

Основные бюджеты составляются не только для компании в целом, но и для каждой бизнес - единицы (центра прибыли), и представляют только «вершину айсберга» бюджетной системы, в которую входит множество взаимосвязанных операционных и вспомогательных бюджетов.

5 Бюджетирование охватывает полный контур управления.

Любой управленческий процесс представляет собой замкнутый контур, включающий этапы планирования, контроля, анализа и регулирования. По результатам последнего этапа могут приниматься решения о перераспределении ресурсов, корректировке планов, поощрении отличившихся, наказании виновных и т.д.

Тем не менее, в процессе бюджетирования нередко выделяется только функция планирования. Очевидно, что если план не «работает» как инструмент контроля и анализа достигнутых результатов, не служит основой для построения системы мотивации менеджеров и сотрудников, его значение обесценивается.

6 Бюджетирование охватывает все уровни управления.

Одним из важных признаков эффективной системы бюджетирования является ее «тотальное» распространение на все уровни организационной структуры. Вовлечение в процесс бюджетирования каждого сотрудника, отвечающего за ту или иную «строку» бюджета позволяет решить несколько важных задач:

- снижение сложности процесса бюджетирования путем его децентрализации (чрезмерно централизованный бюджет сложно разрабатывать, корректировать и отслеживать его исполнение).
- повышение ответственности конкретных исполнителей путем делегирования им полномочий и ответственности за выполнение определенных показателей бюджета.
- построение эффективной системы мотивации, связанной с финансовыми планами компании.

Важно понимать, что бюджетирование – это коллективное планирование, в котором участвуют менеджеры всех уровней управления. Последовательное согласование планов на всех уровнях организации сходно с процессом заключения договора между «управленцами» компании о достижении согласованного результата. Поэтому бюджет можно определить как договор между участниками финансового управления о согласованных действиях, направленных на достижение целей компании.

7 Бюджетирование осуществляется на регулярной основе.

Нередко разработанный план кладется «на полку» до конца года, когда придет время подводить итоги. Ясно, что такой план бесполезен, а время, ушедшее на его разработку, потрачено впустую.

Бюджетирование, как всякий управленческий процесс, должно осуществляться непрерывно. Утвержденный план – это только основа для продолжения работы по планированию. Вполне справедливым является наблюдение, что всякий план устаревает в момент его утверждения. Причина этого в постоянном изменении условий и параметров, которые послужили основой для подготовки планов. Меняется также наше понимание и оценка ситуации и возникает постоянная потребность вносить коррективы в разработанные планы. Осознание этой вечной неудовлетворенности результатом планирования побудило однажды генерала Эйзенхауэра воскликнуть: «Планы – ничто, планирование все!» Действительно, процесс планирования, в некотором смысле важнее результата, на получение которого он направлен. Поскольку именно в ходе планирования руководители всех уровней коллективно вырабатывают согласованные подходы к решению проблем, осмысливают стоящие перед ними задачи, оценивают ограничения, возможности и риски.

Подводя итог, дадим определение бюджетного управления, резюмирующее рассмотренные выше положения.

Бюджетирование – это технология управления бизнесом на всех уровнях компании, обеспечивающая достижение ее стратегических целей с помощью бюджетов, на основе сбалансированных финансовых показателей (20).

2.2 Бюджетный регламент

Бюджетный регламент – это установленный в организации порядок составлении (разработки), представлении (передачи), согласования (визирования), консолидации (обработки и анализа), проведения план - факт анализа и оценки исполнения бюджетов различного вида и уровней. Его составными элементами являются:

- принятые в организации бюджетный период (срок, на который составляется бюджет) и минимальный бюджетный период (т.е. разбивка отдельных бюджетов на подпериоды внутри бюджетного периода);
- сроки (график) и порядок разработки, согласования, представления, консолидации и утверждения, бюджетов различных уровней;

- бюджетный цикл или шаг финансового планирования. Это период, по истечении которого (а это может быть один или несколько минимальных бюджетных периодов) составляются отчеты об исполнении ранее разработанных и утвержденных бюджетов, проводится план-факт анализ и осуществляется пересмотр (корректировка) бюджетов на оставшуюся часть бюджетного периода;

- периодизация бюджетного контроллинга (определение регламента план-факт анализа), т. е. системы внутреннего контроля и оценки исполнения бюджета, включающей всю структуру формальных и (или) неформальных процедур, предназначенных для анализа и оценки эффективности управления ресурсами, затратами, обязательствами структурных подразделений и компании в целом в течение бюджетного периода. Такая система включает периодический мониторинг текущей деятельности, сравнение объемов производства и реализации, структуры и объемов затрат с бюджетными наметками, сроки (график) и порядок составления отчетов об исполнении бюджетов структурными подразделениями. ЦФО, ЦФУ или МВЗ, проведения план-факт анализа, составления скорректированных бюджетов, их последующего согласования, представления, консолидации и утверждения.

Главная задача бюджетного регламента – обеспечение возможности контролировать ход исполнения бюджетов различных видов и уровней управления. При этом часто приходится преодолевать скрытое или явное противодействие (или прямой саботаж) руководителей среднего и более низкого уровней. Бюджетный регламент – это способ установления финансовой дисциплины и одно из средств борьбы с элементарным воровством.

Первоначально составляются бюджеты отдельных структурных подразделений (для ЦФО — основные, для ЦФУ и структурных подразделений – операционные) компании. После представления всеми бизнес - единицами и структурными подразделениями своих бюджетов (прогнозных и отчетных) составляются сводные бюджеты предприятия или компании в целом в соответствии с установленным бюджетным регламентом. На пути продвижения бюджета от составления до утверждения ему необходимо пройти различные этапы обработки, анализа, согласования, внесения изменений и т. п.

Бюджетный регламент определяется на период составления надежного (нужно понимать, и как достаточно напряженного) прогноза сбыта и бюджета продаж. Прогноз продаж обычно составляется в нескольких вариантах, чтобы определить границы основных целевых показателей для бизнес-единиц и компании в целом.

Основной принцип бюджетного регламента – скользящий график разработки, предполагающий постоянную корректировку (в ранее установленных границах) бюджетных наметок по мере окончания каждого месяца или квартала бюджетного периода.

Бюджетный регламент позволит создать необходимые организационные предпосылки для своевременного разрешения так называемых конфликтов интересов, которые неизбежно будут возникать в процессе как согласования и утверждения, так и исполнения бюджетов между отдельными структурными

подразделениями на одном уровне управления или на различных уровнях управления (1).

2.3 Бюджетный период и минимальный бюджетный период

При разработке и внедрении бюджетного регламента, прежде всего, предстоит определить бюджетный период, или, как его еще называют горизонт финансового планирования для предприятия или фирмы.

Бюджетный период – это период, на который составляются и в течение которого корректируются бюджеты, осуществляется контроль за их исполнением. При этом нужно помнить, что различные бюджеты должны иметь унифицированный бюджетный период. Иное дело разбивка каждого бюджета на подпериоды, т. е. определение минимального бюджетного периода. В зависимости от специфики бизнеса бюджеты различных видов могут иметь различные минимальные бюджетные периоды.

Минимальный бюджетный период – единица измерения бюджетного периода (квартал, месяц, декада, и т. д.) по видам бюджетов.

В теории в рамках бюджетного периода выделять два этапа. Первый – период директивного планирования, когда все принятые и утвержденные целевые показатели и нормативы обязательны к исполнению. Второй – период индикативного планирования, в рамках которого устанавливаются лишь общие ориентиры финансовых планов компании. Это обстоятельство необходимо иметь в виду, когда определяется бюджетный период. Дело в том, что за рубежом компании (особенно крупные, располагающие большими аналитическими ресурсами) составляют бюджеты на 3 - 6 лет. В России руководители многих фирм отказываются обсуждать серьезно свои финансовые перспективы на срок свыше 6 месяцев. Сочетание социально-политической и нормативно-правовой нестабильности с отсутствием нормального расширенного воспроизводства основного капитала (осуществления планомерной и целенаправленной технической модернизации производства для повышения его эффективности) действительно делает более или менее среднесрочное (не говоря уже о долгосрочном) финансовое планирование в нашей стране для многих предприятий и фирм бессмысленным. Но это с одной стороны. С другой стороны, не зная ориентиров, не устанавливая целей и параметров бизнеса (в том числе и чисто финансовых), вряд ли можно говорить о каком-либо развитии.

Особенности выделения минимального бюджетного периода (разбивки всего бюджетного периода на отдельные подпериоды) есть и у бюджетов различных видов. Так, минимальный бюджетный период для бюджета доходов и расходов на первые 6 месяцев может составлять один месяц или одну декаду, ибо маловероятно, чтобы драматические изменения в структуре себестоимости продукции пол влиянием инфляции издержек или изменении налогового законодательства случались чаше, чем один раз в десять дней. Для БДДС минимальный бюджетный период на первые 6 месяцев составит, скорее всего, от одной недели до одной декады, а на первый месяц - лучше один банковский

день (если брать за пример лучшие зарубежные образцы). Контроль за движением денежных средств требует большей тщательности и оперативности. По сути, актуальность бюджетирования для многих предприятий и фирм обусловлена именно осознанной необходимостью управлять денежными потоками. На последние 6 месяцев года (особенно, если речь идет об индикативном планировании) минимальный бюджетный период для БДДС может составлять один месяц. Для расчетного баланса минимальный бюджетный период на первые б месяцев может составлять один месяц, а на второе полугодие — один квартал. Разбивка операционных бюджетов определяется регламентом составления основных бюджетов, как на уровне ЦФО (ЦФУ), так и компании в целом.

Разбивка бюджетного периода на подпериоды (различная для БдиР, БДДС и расчетного баланса) имеет отношение только к характеру отображения (степени детализации) финансовой информации. Регламент проведения план-факт анализа и корректировки бюджетов определяется, прежде всего, шагом финансового планирования, который устанавливается для всех основных бюджетов [8].

Рассмотрим один из вариантов определения бюджетного периода в компании. Так, бюджет доходов и расходов с учетом специфики (высокая диверсификация производства, например) предприятия или компании (широкий ассортимент продукции и услуг, большой объем НИОКР, внутризаводскою оборота и незавершенного производства) и нестабильности хозяйственной конъюнктуры бюджетный период целесообразно ввести продолжительностью один календарный год с помесячной разбивкой на I квартал и поквартальной (для 1 - IV кварталов, полугодия и года в целом) разбивкой и соответствующей корректировкой бюджетных наметок (ежемесячно). Единица измерения бюджетного периода (минимальный бюджетный период БДиР) в этом случае будет составлять один месяц.

Бюджет движения денежных средств обычно имеет более короткий минимальный бюджетный период, чем бюджет доходов и расходов. Если минимальный бюджетный период БДиР составляет один месяц, то для БДДС он должен быть не более одной декады. А в случае разработки в компании бизнес-плана инвестиционного проекта, связанного с долгосрочными капиталовложениями (на срок более одного года). БДДС составляется на весь период реализации проекта с обязательной помесячной разбивкой первых двух лет периода реализации бизнес-плана.

Для расчетного баланса бюджетный период также может быть установлен один год, а в качестве минимального бюджетного периода на I и II кварталы могут быть выбраны месяцы. Разбивка бюджетного периода на подпериоды (различная для БдиР, БДДС и расчетного баланса) имеет отношение только к характеру отображения (степени детализации) финансовой информации. Регламент проведения план-факт анализа и корректировки бюджетов определяется, прежде всего, шагом финансового планирования, который устанавливается для всех основных бюджетов.

Основной принцип бюджетного регламента – скользящий график разработки, предполагающий постоянную корректировку (в ранее установленных границах) бюджетных наметок по мере окончания каждого месяца или квартала бюджетного периода.

Четкий бюджетный регламент позволяет снизить субъективизм как в планировании финансовых результатов, для этого необходимо, прежде всего, закрепить основные положения регламента во внутренних нормативных документах предприятия или компании. Это также позволит создать необходимые организационные предпосылки для своевременного разрешения так называемых конфликтов интересов, которые неизбежно будут возникать в процессе как согласования и утверждения, так и исполнения бюджетов между отдельными структурными подразделениями па одном уровне управления или на различных уровнях управления. Конфликт интересов обычно возникает тогда, когда руководители структурных подразделений не согласны с теми бюджетными показателями и нормативами, которые установили им руководители вышестоящего уровня управления [7].

2.4 Классификация бюджетов

До настоящего времени в литературе по коммерческому бюджетированию и финансовому менеджменту, а тем более на практике, не существует новой классификации бюджетов, не разработаны принципы такой классификации, не сформулированы группировочные признаки и их соподчиненность, отсутствует единая терминология, один и тот же вид или разновидность бюджета имеют различные наименования.

В.Е. Хруцкий, ТВ. Сизова, В.В. Гамаюнов выделяют 4 вида бюджетов /4/: основные, операционные, вспомогательные, дополнительные, полагая, что эти бюджеты нужны для составления сводного производственного, или основного бюджета, или мастер-бюджета.

Мастер-бюджет (иначе сводный производственный, основной) определяется как совокупность взаимосвязанных основных, операционных и вспомогательных бюджетов, разработанных для предприятия в целом или отдельного бизнеса. Для однозначного толкования мастер - бюджета, на взгляд авторов, следует использовать привычный для русского языка термин «сводный», понимая под этим бюджет, разработанный для предприятия в целом или отдельных центров финансовой ответственности, т.е. по отдельным видам бизнеса, групп продукции или услуг.

Основные бюджеты как составные элементы сводного бюджета, определяются как бюджеты, предназначенные для управления финансами, оценки финансового состояния бизнеса, контроля за его изменением. К основным бюджетам отнесены бюджеты доходов и расходов, движения денежных средств и расчетный баланс.

Объединяя операционные и вспомогательные бюджеты, В.Е. Хруцкий полагает, что они нужны для увязки натуральных показателей планирования со стоимостными, более точного составления основных бюджетов, определения

наиболее важных пропорций, ограничений и допущений, которые стоит учитывать при составлении основных бюджетов.

В рассмотрении В.Е. Хруцкого [5] не ясно, чем различаются операционные и вспомогательные бюджеты, какой признак лежит в основе дифференциации этих бюджетов.

К операционным бюджетам В.Е. Хруцкий относит: бюджет продаж, бюджет запасов готовой продукции, производственный бюджет, бюджет управленческих расходов, бюджет коммерческих расходов. При этом в составе производственного бюджета выделяются: бюджет производства, бюджет прямых материальных затрат (бюджет закупок основных материалов и запасов товарно-материальных ценностей), бюджет прямых затрат на оплату труда, бюджет прямых операционных или производственных затрат, бюджет накладных (общепроизводственных) расходов.

В группу вспомогательных бюджетов включены план капитальных (первоначальных) затрат, кредитный или инвестиционный план.

Специальные (дополнительные) бюджеты, по мнению В.Е. Хруцкого «необходимы для более точного определения показателей и нормативов финансового планирования, более точного учета особенностей местного (регионального) налогообложения» к ним отнесены бюджеты балансовой прибыли, бюджет чистой прибыли, бюджет НИОКР, бюджет технической реконструкции производства, налоговый бюджет.

А.Д. Шеремет [20] выделяет общий бюджет и бюджет денежных средств. Общий бюджет - «скоординированный (по всем подразделениям или функциям) план работы для организации в целом». Определение общего бюджета близко к «мастер-бюджету», поскольку подчеркнуто, что он разрабатывается по предприятию в целом. Однако не ясно, что понимается под функциями, для которых также может быть разработан такой бюджет.

В состав общего бюджета А.Д. Шеремет включает оперативный и финансовый бюджет (у В.Е. Хруцкого число составных частей - 4). По мнению А.Д. Шеремета, оперативный бюджет (иначе текущий, периодический) показывает «планируемые операции на предстоящий год для сегмента или отдельной функции организации» и включает бюджет продаж, бюджет коммерческих расходов (бюджет расходов по продаже), производственный бюджет, бюджет закупки, использования материалов, бюджет трудовых затрат, бюджет общепроизводственных расходов, бюджет общих и административных расходов.

Финансовый бюджет - «это план, в котором отражаются предполагаемые источники финансовых средств и направления их использования». Данное определение более четко раскрывает содержание бюджетов, означенных у В.Е. Хруцкого как основных. К финансовым бюджетам отнесены: бюджет капитальных затрат, бюджет прибыли и убытков (у А.Д. Шеремета «прогнозный отчет о прибылях и убытках»), прогнозный отчет о финансовом положении, или прогнозный бухгалтерский баланс. Бюджет денежных средств вынесен за пределы финансовых бюджетов на том основании, что «в рамках подготовки общего бюджета, смету денежных

средств разрабатывают после того, как все периодические бюджеты и прогнозный отчет о прибылях и убытках уже завершены».

Е.С. Стоянова [1] рассматривает общий (основной), в том числе операционный (текущий, периодический, оперативный и финансовый бюджеты. Толкование общего бюджета близко к А.Д. Шеремету - «скоординированный по всем подразделениям и функциям план работы предприятия в целом, объединяющий блоки отдельных бюджетов и характеризующий информационный поток для принятия и контроля управленческих решений в области финансового планирования». Под информационными потоками понимается связь между бюджетами.

Определение и состав операционного и финансового бюджетов в основном аналогичны приведенным выше, однако в отличие от А.Д. Шеремета Е.С. Стоянова дополнительно включает в операционный бюджет производственной себестоимости и бюджетный отчет о прибылях и убытках. Если отнесение сметы себестоимости к операционному бюджету, на взгляд авторов, вполне логично, то бюджет прибыли и убытков следует считать финансовым бюджетом, поскольку он отражает прогнозные финансовые результаты деятельности предприятия.

Структура финансового бюджета представлена бюджетом капитальных вложений, бюджетом движения денежных средств, бюджетным балансом.

И.А. Бланк [16] предлагает следующую классификацию бюджетов. По видам затрат он подразделяет бюджеты на текущий и капитальный. Текущий бюджет конкретизирует план доходов и расходов предприятия, доводимый до центров доходов, затрат и прибыли. Он состоит из двух разделов:

1) текущие расходы;

2) доходы от текущей (операционной) хозяйственной деятельности.

Текущие расходы представляют собой издержки производства по рассматриваемому виду операционной деятельности. Доходы от текущей деятельности формируются в основном за счет реализации продукции. Капитальный бюджет представляет собой форму доведения до конкретных исполнителей результатов текущего плана капитальных вложений, разрабатываемого на этапе осуществления нового строительства, реконструкции и модернизации основных средств, приобретения новых видов оборудования и нематериальных активов и т.п. Он состоит из двух разделов:

1) капитальные затраты (затраты на приобретение внеоборотных активов);

2) источники поступления средств (инвестиционных ресурсов).

Классификация бюджетов, предложенная И.А. Бланком, представлена на рисунке 3.

Рисунок 3 – Классификация бюджетов, предлагаемая И.А. Бланком

По широте номенклатуры разделяют бюджеты функциональный и комплексный. Функциональный бюджет разрабатывается по одной (или двум) статьям затрат – например, бюджет оплаты труда персонала, бюджет рекламных мероприятий и т.п. Комплексный бюджет разрабатывается по широкой номенклатуре затрат, например, бюджет производственного участка, бюджет административно-управленческих расходов и т.п.

По методам разработки, по мнению И.А. Бланка бюджеты можно разделить на стабильный и гибкий. Стабильный бюджет не изменяется от изменений объемов деятельности предприятия – например, бюджет расходов по обеспечению охраны предприятия. Гибкий бюджет предусматривает установление планируемых текущих или капитальных затрат не в твердо привязанных суммах, а в виде норматива расходов к соответствующим объемным показателям деятельности. Им может выступать объем выпуска или реализации продукции.

К.В. Щиборщ [12] выделяет в сводном бюджете операционный, инвестиционный и финансовый: операционный бюджет фокусируется на моделировании будущих расходов и доходов от текущих операций; инвестиционный рассматривает вопросы обновления и выбытия капитальных активов (основных средств и сложений, долгосрочных финансовых вложений). Цель финансового бюджета - планирование баланса денежных поступлений и расходов.

К операционному бюджету К.В. Щиборщ относит: бюджет продаж, бюджет запасов готовой продукции, бюджет производства, бюджет прямых материальных затрат, бюджет прямых затрат труда, бюджет общепроизводственных расходов, бюджет производственных затрат, бюджет закупок, бюджет сбытовых (прямых коммерческих) расходов, бюджет постоянных (общехозяйственных и общих коммерческих) расходов, отчет о финансовых результатах и их использовании. В состав финансового бюджета включены бюджет движения денежных средств, прогнозный (динамический) баланс, отчет об изменении финансового состояния. В отличие от приведенных ранее определений сводного бюджета, устанавливающих суммирование в данном бюджете показателей в разрезе предприятия в целом, отдельного бизнеса, функций, сегментов, К.В. Щиборщ сводным считает бюджет, разработанный только в целом по предприятию.

Для субъектов малого предпринимательства В.М. Попов, С.И. Ляпунов и Т.А. Воронова [2] выделяет четыре взаимосвязанных и взаимозависимых «слоя» планов:

- первый слой – личный план: предприниматель формулирует, что он в конечном итоге хочет от своего бизнеса для себя лично;
- второй слой – стратегический план: намечает основные позиции развития на несколько лет вперед;
- третий слой – план годовой деятельности: детальный финансовый прогноз на год;
- четвертый слой – рабочий прогноз: оперативная, неофициальная поправка к годовому плану, которую приходится вносить из-за отклонения промежуточных результатов от плановых показателей.

Кроме того, существует еще один немаловажный план – официальный план деловой активности: стандартизированный документ, который используется при необходимости привлечь венчурный капитал.

В переводной литературе по бюджетированию сводный бюджет называется главным, состоящим из следующих бюджетов: продаж, себестоимости, производства, закупок, основных материалов, основных рабочих, накладных расходов, общих и административных издержек, затрат на сбыт, научно-исследовательских и других программ, денежного потока, оборотного капитала и капитальных вложений.

Несколько иные у Джай К. Шима и Джойла Г Сигела [20], по крайней мере, в переводе на русский язык, толкования операционного и финансового бюджета. Под операционным понимается бюджет, используемый для расчета затрат на производимую продукцию или оказываемые услуги, финансовым - предназначенный для анализа соотношения активов и обязательств, денежного потока, оборотного

Американские специалисты приводят более широкий перечень бюджетов, вводя понятие дополнительного, приростного, добавочного, скобочного, модифицированного бюджета. Дополнительный бюджет предусматривает финансирование тем, не включенных в основной бюджет; приростный формируется путем простой индексации предыдущего бюджета

без пересмотра его основ; добавочный бюджет анализирует бюджеты предыдущих лет и подстраивает их под текущие параметры, например, инфляцию и изменения в штате. Скобочный бюджет понимается как план, в котором затраты предусматриваются на уровне большем и меньшем относительно базовых цифр

Анализ различных подходов к классификации бюджетов отечественными и зарубежными специалистами позволил Е.Н. Едроновой и М.В. Шахватовой сделать следующие выводы:

- существующие классификации отличаются по номенклатуре бюджетов;
- не выделены признаки классификации;
- не раскрыты значения признаков классификации;
- не установлена соподчиненность группировочных признаков, иначе иерархия бюджетов;
- отсутствует единая терминология в названиях бюджетов;
- содержание одного и того же бюджета трактуется по-разному;
- не определены понятия вида и разновидности бюджетов;
- не сформулированы принципы отнесения бюджета к тому или иному виду и разновидности.

Е.Н. Едроновой и М.В. Шахватовой разработана классификация операционных бюджетов. Классификация бюджетов по генеральным признакам представлена на рисунке 4.

Выделим следующие генеральные признаки, позволяющие установить виды бюджетов в зависимости от значений признаков:

- предмет бюджетирования;
- период бюджетирования;
- субъекты бюджетирования;
- характер изменений внутренней и внешней среды.

В качестве предмета бюджетирования могут выступать доходы и расходы, сопровождающие производственно-хозяйственную деятельность, и финансовые результаты этой деятельности. В первом случае бюджеты относятся к операционным, во втором – финансовым.

В зависимости от периода, на который прогнозируются бюджетные показатели, выделим краткосрочные и долгосрочные бюджеты.

В краткосрочных бюджетах показатели формируются на год вперед с разбивкой по кварталам и месяцам, в долгосрочных – с перспективой на 3 - 5 лет. Субъектами бюджетирования могут выступать: предприятие в целом, в этом случае речь пойдет о сводных бюджетах, или отдельные подразделения финансовой структуры, в этом случае формируются частные бюджеты центров финансовой ответственности и мест возникновения затрат.

Изменчивость рыночной среды предполагает разработку различных вариантов бюджетов:

- базовых – для стабильной и предсказуемой ситуации:
- пессимистических – для возможных резких отрицательных изменений,
- оптимистических – для положительной конъюнктуры рынка.

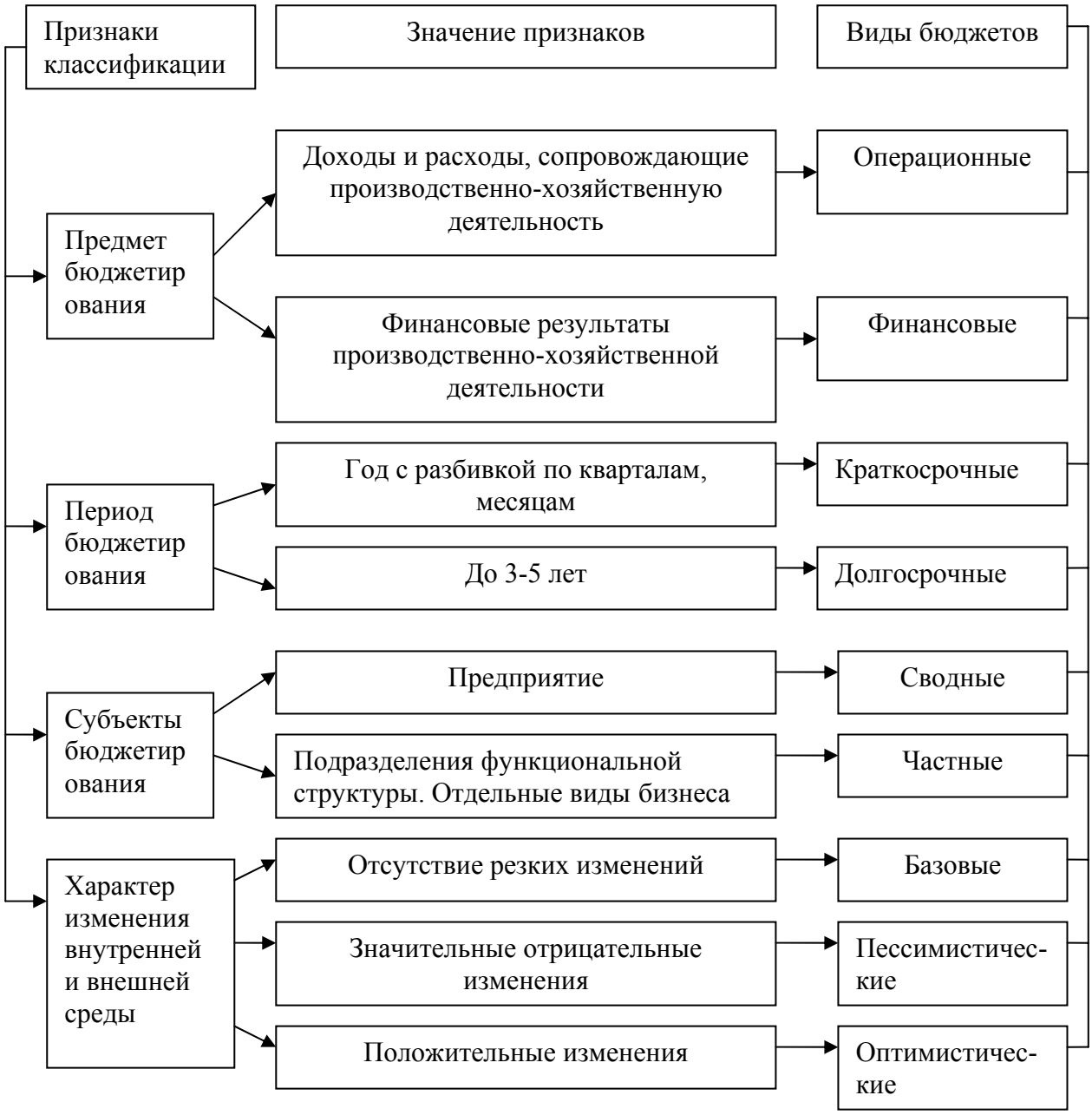


Рисунок 4 – Классификация бюджетов, предлагаемая Е.Н. Едроновой и М.В. Шахватовой.

2.5 Порядок составления, представления и утверждения бюджетов (бюджетный цикл)

После определения бюджетного периода предстоит разработать механизмы и процедуры составления бюджетов структурных подразделений (ЦФО и ЦФУ), их представления, согласования – консолидации в бюджеты всего предприятия или компании и последующего утверждения бюджетов различных уровней. Порядок составления бюджетов предполагает, прежде всего, введение единых сроков и унифицированных процедур для структурных

подразделений и их представления руководству компании (например, в бюджетный или планово-экономический отдел) [11].

Кроме того, руководителям компании предстоит установить так называемый бюджетный цикл, т. е. принять решение о том, когда будут подводиться промежуточные итоги исполнения бюджетов внутри бюджетного периода и будут осуществляться корректировки (внесение изменений в ранее составленные и утвержденные бюджеты) на оставшуюся часть всего бюджетного периода. Бюджетный цикл, в зависимости от специфики хозяйственной деятельности предприятия или компании (видов бизнеса), ее размеров, технической оснащенности, финансовой службы и других факторов может составлять от одного месяца (что более предпочтительно, но в российских условиях предприятиям с хорошо поставленным менеджментом и бюджетированием).

На основе установленного бюджетного цикла определяются процедуры бюджетного контроллинга, т, е. периодической оценки исполнения бюджетов внутри бюджетного периода. Инструментарием бюджетного контроллинга является план-факт анализ, т. е. сопоставление прогнозов отдельных финансовых показателей с реальными (фактическими) их значениями. Особенности регламента план-факт анализа продиктованы тем обстоятельством, что отчеты об исполнении бюджетов ЦФО, ЦФУ или МВЗ и компании в целом (в соответствии с принятым бюджетным циклом) составляются и сам план-факт анализ проводятся до осуществления корректировок и внесения каких-либо изменений в бюджеты. В сущности, выявление отклонений прогноза от факта является основой для принятия решения о том какие изменения могут потребоваться. При составлении бюджетов могут устанавливаться следующие сроки:

- срок, не позднее которого каждый ЦФО, ЦФУ или МВЗ должен представить свои бюджет в службу, занимающуюся рассмотрением и последующей консолидацией, т. е. составлением сводных бюджетов для всей компании;
- срок, в течение которого, руководство компании (соответствующая служба или отдел) осуществляет согласование и утверждение как бюджетов ЦФО, ЦФУ или МВЗ, так и бюджета для предприятия или компании в целом;
- срок, до которого должны быть составлены сводные бюджеты компании, утверждены и доведены до соответствующих структурных подразделений бюджеты различных уровней.

Далее предстоит определить порядок разработки бюджетов внутри бюджетного периода. Речь идет об установлении сроков корректировок и внесения каких-либо изменений в ранее составленные и принятые бюджеты различных уровней, т. е. о сроках составления, согласования и утверждения скорректированных бюджетов, которые разрабатываются после представления отчетов об исполнении бюджетов за какой-либо период. При этом, если период достаточно продолжительный (например, квартал или полугодие, что может составлять от четверти до половины всего бюджетного периода), то помимо корректировок ранее принятых бюджетов, возможно также составление

бюджетных наметок, выходящих за пределы данного бюджетного периода. В том, собственно, и заключается смысл следования принципу скользящего планирования (непрерывного составления бюджетов). Это не только регулярные корректировки бюджетов (после составления и представления отчетов об исполнении за установленный период), но и составлении проформы (прогноза) на соответствующий отрезок времени (месяц, квартал) следующего бюджетного периода (так называемой проформы, являющейся основой индикативного бюджета).

Для того чтобы бюджетный регламент заработал в компании как часть управленческой технологии, необходимо закрепить его во внутренних нормативных документах – в Положении о бюджетном регламенте. Это нужно для того, чтобы бюджетирование функционировало в компании как механизм. Такой механизм призван максимально очистить процедуру представления - согласования и утверждения бюджетов отдельных структурных подразделений и бизнес-единиц компании от влияния субъективных факторов. В течение периода между сроками представления бюджетов отдельных структурных подразделений (ЦФО, ЦФУ или МВЗ) и утверждения консолидированных (сводных) бюджетов для предприятия в целом производится согласование бюджетных наметок (как для вновь составленных бюджетов, так и для скорректированных) между руководством структурных подразделений и соответствующей службой компании. Это согласование представляет собой разрешение так называемого конфликта интересов. В регламенте бюджетирования должна быть четко описана процедура согласования бюджетов ЦФО (ЦФУ) в процессе их консолидации (по срокам, формам применяемых документов, схемам их оборота и срокам рассмотрения и принятия по ним решений). Для руководителя ЦФО должны быть установлены:

- срок «обжалования» соответствующих распоряжений ПЭО (например, три дня);
- форма документа, в котором выражается несогласие с полученным распоряжением (например – служебная или докладная записка);
- должностное лицо из числа высших руководителей предприятия или компании (например, заместитель генерального директора по экономическим вопросам), который выступает в роли своеобразного «арбитра» в споре между руководителями ЦФО и ПЭО.

Если в установленный срок докладная записка от руководителя ЦФО на имя менеджера - «арбитра» не поступает, то бюджет ЦФО уходит на консолидацию и утверждение в версии ПЭО и после утверждения должен исполняться руководителем ЦФО даже в том случае, если он с бюджетом не согласен.

Аналогичный порядок действует и в отношении специалистов или руководителей ПЭО. Если в установленный срок руководитель ЦФО не был уведомлен надлежащим образом о необходимости внесения изменений в представленный им бюджет ЦФО, то на консолидацию и утверждение как бы автоматически поступает версия, предложенная руководителем ЦФО.

БЮДЖЕТНЫЙ ПЕРИОД

Общий бюджетный период.
Период для составления директивного бюджета.
Период для составления индикативного бюджета.
Минимальный бюджетный период по видам основных бюджетов
ГРАФИК БЮДЖЕТИРОВАНИЯ
Сроки (график) и порядок разработки:
- согласования;
- представления;
- обработки;
- консолидации;
- утверждений бюджетов различных уровней.

БЮДЖЕТНЫЙ ЦИКЛ
Период, за который составляются отчеты об исполнении бюджетов.
Период, начиная с которого осуществляются корректировки бюджетов на оставшуюся часть всего бюджетного периода.
БЮДЖЕТНЫЙ КОНТРОЛЛИНГ
Период, за который проводится план-факт анализ.
Период и порядок принятия управленческих решений на основе результатов план-факт анализа
Общая структура бюджетного регламента приведена на рисунке 5.

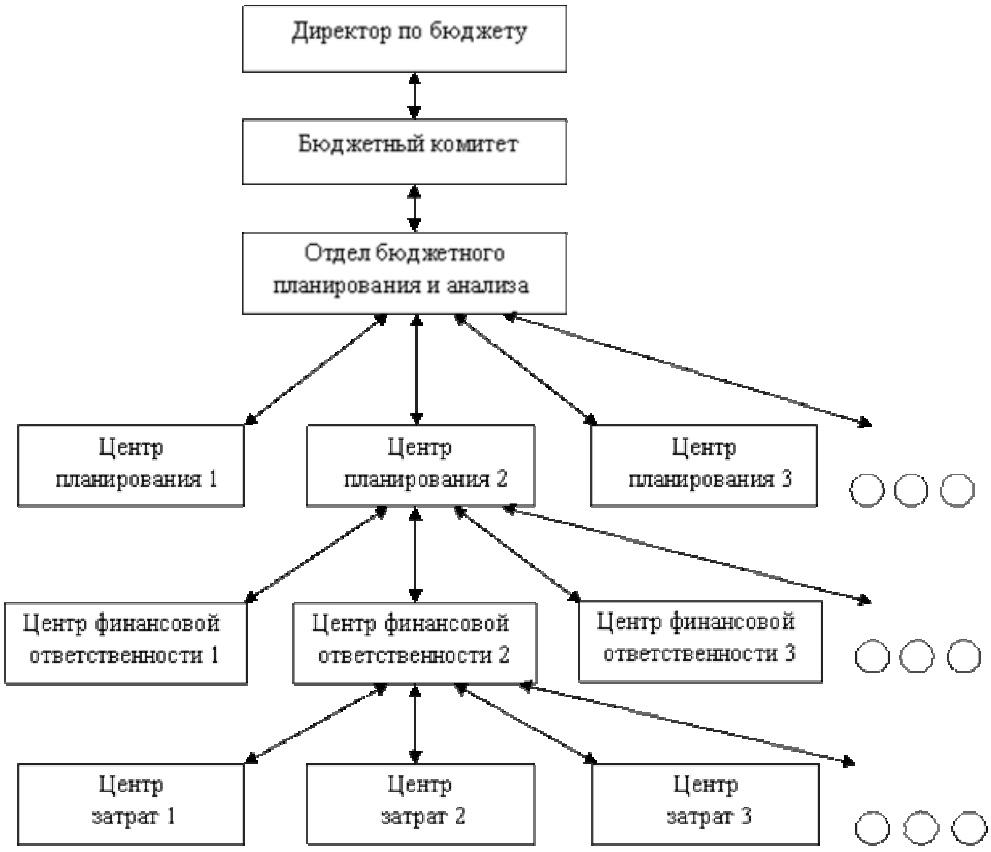


Рисунок 5 – Общая структура бюджетного регламента

2.6 Организация управления бюджетами

В бюджетировании каждая служба, каждый уровень управления, каждое структурное подразделение должны знать свои функции и обязанности, сферу полномочий и ответственности. Грамотное распределение функций в бюджетировании – одно из непременных условий эффективного бюджетного контроллинга и оптимизации финансовых показателей. Как любая человеческая деятельность вообще и управленческая технология в частности, бюджетирование нуждается в определенном аппарате управления. Управление процессом бюджетирования требует не только создания специализированных подразделений и служб, но и механизмов координации всей работы [17]. Поэтому для управления бюджетами необходимо:

- определить набор служб и должностных лип (руководителей и специалистов) различного уровня управления, ответственных за все этапы составления, согласования и утверждения, оценки исполнения и контроля за всеми видами бюджетов в компании;
- распределить между ними функции и должностные обязанности, сферы компетенции и ответственности;
- определить «арбитра», т. е. должностное лицо в компании (из числа руководителей высшего звена), на которое будет возложена ответственность за окончательное решение по всем вопросам, касающимся подготовки окончательных вариантов решений по бюджетам и разрешению возникающих здесь конфликтов интересов;
- установить порядок взаимодействия между различными службами одного уровня управления и между службами различных уровней управления, что является необходимым для последующей организации бюджетного документооборота;
- закрепить в системе внутренних норма главных документов компании (положениях, приказах и должностных инструкциях) распределение функций, обязанностей и полномочий.

При организации управления бюджетами, прежде всего, необходимо определить участников – субъектов бюджетного процесса. Предстоит установить: какое число уровней управления соответствует числу уровней консолидации бюджетов согласно применяемой на предприятии бюджетной системе (двух- и трехуровневые системы). На нижнем уровне управления это могут быть руководители и экономисты-плановики ЦФО (ЦФУ).

Центры финансовой ответственности (ЦФО) – структурные подразделения предприятия или должностные лица, в функциональные обязанности которых входит контроль за составлением плана деятельности предприятия состоящего из совокупности бизнес - заданий, а также за движением материально - финансовых ресурсов по закрепленным за ними статьям на этапе фактической реализации запланированных мероприятий.

На предприятии рекомендуется выделять следующие центры финансовой ответственности (центры принятия управленческих решений):

- ЦФО по доходам включает управление маркетинга и коммерческое управление;

- ЦФО по расходам включает управление производством и управление технического обеспечения и ремонта;

- ЦФО по прибыли включает управление финансами и экономикой;

- ЦФО по инвестициям включает управление техническим развитием и управление по работе с персоналом.

Четкое определение состава ЦФО позволяет более эффективно внедрить сквозную систему финансового планирования на предприятии.

Деятельность ЦФО регламентируется положением о ЦФО, договором между ЦФО и руководством компании, положением о внутреннем ценообразовании, системой бюджетирования. Если ЦФО представляет собой крупное структурное подразделение (например, филиал, обособленное подразделение, крупный цех или завод, дочернюю компанию), то на нижнем уровне управления бюджетами может формироваться свой собственный аппарат управления. Происходит это в случае планирования по принципу «снизу вверх», когда первоначальные варианты бюджетов разрабатываются непосредственно самими структурными подразделениями.

Центры затрат – направления расходования материально-финансовых ресурсов предприятия.

Как правило, центры затрат – это обособленные структурные подразделения предприятия, в которых имеется возможность организовать нормирование, планирование и учёт издержек производства с целью наблюдения, контроля и управления затратами производственных ресурсов, а также оценки их использования.

На промышленных предприятиях центры возникновения затрат представляют собой отдельные объекты аналитического учёта. Порядок обобщения расходов повторяет соподчинённость в организационной структуре управления.

При формировании центров возникновения затрат необходимо учитывать следующие требования [18]:

- в каждом центре возникновения затрат должны быть показатели для измерения объема деятельности и база для распределения расходов;

- в каждом центре возникновения затрат должен быть ответственный;

- степень детализации должна быть достаточной для анализа, но не избыточной, чтобы ведение учета не было чересчур трудоемким;

- желательно, чтобы для любого вида затрат предприятия существовал такой центр, для которого данные затраты являются прямыми;

- на центры возникновения затрат желательно относить только прямые затраты (непосредственно связанные с его работой), а распределение общехозяйственных затрат не учитывать.

Если ЦФУ или МВЗ сформирован на базе существующих структурных подразделений (например, отдел маркетинга или сбыта, отдел МТС, производственный отдел, производственные цехи и т, п.) и составляет исключительно отдельные виды операционных бюджетов (бюджет продаж,

бюджет коммерческих расходов, закупок и т. д.), то разработкой бюджетов здесь, скорее всего, будет заниматься по совместительству кто-то из выделенных и обученных специалистов (в случае планирования по принципу «снизу вверх») либо специально уполномоченные сотрудники ПЭО или других экономических служб (при организации бюджетирования по принципу «сверху вниз»).

В крупной и средней компании, в крупном филиале или структурном подразделении (ЦФО), а также на уровне предприятия или компании в целом предстоит решить вопрос о том, что лучше:

- поручить какому - то из существующих структурных подразделений определенные функции и операции по бюджетированию;
- создать новое структурное подразделение, которое целиком будет заниматься бюджетированием.

Проблема состоит в том, что здесь, как правило, предстоит составлять не один, а множество самых разных основных и операционных бюджетов, в том числе сводных, т. е. заниматься консолидацией бюджетов более низкого уровня управления и согласованием заложенных в них финансовых параметров. В этом случае к процессу бюджетирования могут быть подключены в той или иной мере (в зависимости от сложившейся организационной структуры управления) уже существующие функциональные службы (как на уровне ЦФО, ЦФУ или МВЗ, так и на уровне компании в целом):

- планово-экономический отдел;
- отдел маркетинга и экономического анализа**;**
- финансовый отдел;
- бухгалтерия.

Каждая из этих служб имеет свои преимущества по составлению отдельных видов основных и операционных бюджетов, составлению сводных бюджетов, осуществлению координации и управления бюджетным процессом. Есть вариант создания специализированного подразделения, например, бюджетного отдела, который будет заниматься исключительно вопросами составления бюджетов и управления ими. Для того чтобы определить, кого выбрать, кому все же лучше отдать на откуп управление бюджетами, необходимо разобраться с распределением функций между различными службами финансово-экономического блока и сферой их компетенции, позволяющей эффективно решать те или иные вопросы, связанные с бюджетированием.

Для эффективной постановки бюджетирования чрезвычайно важным является то обстоятельство, что весь бюджетный процесс, управление им на уровне компании в целом должны быть сосредоточены в одних руках, в одном функциональном структурном подразделении. Для крупных предприятий и фирм основная проблема – на кого лучше возложить работу по составлению основных бюджетов, консолидации операционных бюджетов структурных подразделений или основных бюджетов: на одну из имеющихся функциональных служб или на вновь созданную. Опыт показывает, что лучше создать для этого специализированное подразделение – отдел бюджетирования

или полноценную финансовую службу (не путать с финансовыми отделами, существующими сегодня па подавляющем большинстве наших предприятий и фирм). Связано это с тем, что реализовать полную схему составления основных бюджетов (включая расчетный баланс) существующие службы финансово-экономического блока чаще всего не в состоянии.

В ЦФО для организации системы финансового планирования могут быть созданы специальные подразделения (например, группы) или назначены специалисты, отвечающие за составление и представление бюджетов (планирование «снизу вверх»). Группа специалистов или один специалист (в зависимости от масштабов операций ЦФО) может входить в штат бухгалтерии или плановой службы ЦФО. В зависимости от сложности бюджетирования в ЦФО и квалификации специалистов они могут заниматься составлением бюджетов на постоянной основе или по совместительству. Контроль за исполнением бюджета при этом возлагается на первого руководителя ЦФО или его первого заместителя.

При всех преимуществах принципа планирования «снизу вверх» (выше ответственность отдельных структурных подразделений за конечные финансовые результаты) многие предприятия и фирмы методически и организационно не готовы к внедрению у себя этого принципа. В таком случае в соответствии с принципом планирования «сверху вниз» все основные бюджеты ЦФО могут разрабатываться в центральных службах компании.

Если общее руководство, контроль за своевременностью разработки и представления бюджетов, за координацию соответствующих мероприятий, а также методическое руководство процессом составления бюджетов и контроля за их исполнением в ЦФО возлагаются на службу в системе заместителя генерального директора предприятия или фирмы по экономике, то именно он и будет выступать арбитром в конфликте интересов подразделений. Если эти функции возлагаются на службу в системе финансового директора, то последний будет ответственным за принятие окончательных бюджетных решений.

Контроль за исполнением бюджетов (сводных и ЦФО), анализ причин расхождения фактического исполнения бюджетов с бюджетными наметками (прогнозами), выработка рекомендаций по устранению негативных тенденций, исправлению финансовой ситуации в компании или отдельном ЦФО являются важнейшей задачей бюджетного процесса. Ради этого, собственно, все бюджетные процедуры и разрабатываются. Для организации контроля за исполнением бюджета на уровне компании, выработки решений относительно направлений инвестиционной политики компании, стратегии финансового планирования на высшем уровне может быть создан, так называемый, бюджетный (финансовый) комитет, который состоит из представителей ЦФО, контролирующих исполнение бюджетов (первые должностные лица ЦФО), из руководителей и специалистов бюджетного отдела, финансового и (или) планово-экономического отдела компании, первых должностных лиц компании, контролирующих бюджетный процесс в организации в целом.

В компании должны быть предусмотрены различного рода (административные, материальные) санкции за неисполнение распоряжений [18].

2.7 Порядок взаимодействия служб при составлении бюджетов

Бюджеты ЦФО. Составление бюджетов осуществляется в соответствии с бюджетным регламентом и по бюджетным форматам, утвержденным в компании. Исполнение бюджетов (подведение итогов за бюджетный период или его часть, например, за один месяц) осуществляется одновременно с корректировкой бюджетов на следующие периоды. Новые скорректированные бюджеты и данные о фактическом исполнении бюджетов за прошлые периоды представляются на утверждение руководителям ЦФО, ответственным за составление бюджетов и контроль за их исполнением. После этого они передаются в службу заместителя генерального директора компании по экономическим вопросам для подготовки сводных бюджетов [20].

В случае возникновения серьезных расхождений между результатами исполнения бюджетов в ЦФО и первоначальными бюджетными наметками и (или) по запросу первых должностных лиц ЦФО и (или) руководителей и специалистов службы заместителя генерального директора компании по экономическим вопросам разработчики бюджетов ЦФО (экономисты-плановики, отдельные специалисты из бухгалтерии ЦФО) готовят также служебные записки (комментарии) о формальных причинах расхождений (с указанием статей расходов и на сколько процентов они были превышены, с указанием показателей или нормативов прибыли и на сколько процентов они не выполнены и т. д.). В дополнение к этим запискам руководители ЦФО, контролирующие исполнение бюджетов, представляют в службу заместителя генерального директора компании по экономическим вопросам служебную записку с аргументированным (содержательным) объяснением причин невыполнения тех или иных бюджетных наметок (например, прогнозируемый ранее рост цен на комплектующие, аренду, конкретные трудности со сбытом и т. п.). Все причины и объяснения должны быть подтверждены документально.

Сводные бюджеты компании. Составление сводных бюджетов является функцией службы заместителя генерального директора компании по экономическим вопросам. Эта служба готовит также все материалы для заседаний бюджетного комитета (итоговый отчет об исполнении бюджетов компании и бюджетов ЦФО, комментарии к результатам исполнения бюджетов компании, варианты решений бюджетного комитета и т. п.), запрашивает при необходимости любую финансовую, бухгалтерскую и бюджетную информацию у ЦФО, выдает рекомендации руководству компании в отношении формирования финансовой и инвестиционной стратегии компании, по части направления инвестиций на те или иные проекты ЦФО.

Служба заместителя генерального директора компании по экономическим вопросам делает представления руководству компании относительно возможных мер воздействия в отношении руководителей и

специалистов ЦФО, отвечающих за бюджетирование в случае ненадлежащего исполнения ими своих должностных обязанностей.

В таблице 1 приведено распределение функций между структурными подразделениями компании в процессе организации контроля за исполнением бюджетов. Итогом работы по организации управления бюджетами является постановка соответствующего документооборота.

Таблица 1 - Распределение функций контроля ответственности в бюджетировании

Служба (отдел)	Функции
1	2
Планово-экономический отдел	Обеспечение надежности данных сводного бюджета доходов и расходов компании. Обеспечение качества процедур сбора и обработка данных. Контроль за своевременностью представления бюджетов доходов и расходов, и плана капитальных затрат; ЦФО
Финансовый отдел	Обеспечение надежности данных сводного БДДС компании Контроль за своевременностью представления БДДС и кредитных планов ЦФО
Бухгалтерия	Обеспечение надежности и качества процедур сбора и обработки исходных данных для составления бюджетов
Отдел маркетинга	Обеспечение надежное; и прогноза сбыта и данных бюджета продаж
Экономист-плановик ЦФО	Своевременное и полное представление бюджетов согласно принятому регламенту

Без графика реальная постановка внутрифирменного бюджетирования и превращение бюджетирования в элемент управленческого контроля невозможны. Назначение графика документооборота состоит во взаимоувязке всех процедур и регламентов бюджетирования, усилий отдельных структурных подразделений компании на различных уровнях управления по составлению бюджетов в единую систему или, как модно сейчас говорить, – в единый управленческий контур, а также по их согласованию и исполнению. Именно с помощью такого графика можно оптимизировать графики составления отдельных (основных и операционных) бюджетов, последовательность. Сроки их представления и консолидации, отлаживать взаимодействие отдельных ЦФО, ЦФУ и МВЗ в бюджетном процессе, как между собой, так и с различными подразделениями высшего уровня управления (ПЭО, финансовый отдел, отдел маркетинга, бухгалтерия и т. д.).

Прежде, чем перейти к составлению графика документооборота, необходимо:

- определить виды применяемых в компании бюджетов и их распределение по уровням управления и структурным подразделениям (т.е. получить ответы на вопросы: кто и что должен делать? Какие структурные подразделения отвечают за разработку и исполнение тех или иных бюджетов);

- составить график (хотя бы примерный) разработки отдельных бюджетов отдельными подразделениями (т. е. получить ответы на вопросы: Кто, когда и какие бюджеты должен делать?);

- установить последовательность составления отдельных бюджетов, последовательность движения финансовой информации по уровням управления.

После этого можно приступить собственно к составлению графика документооборота. В процессе составления может обнаружиться необходимость внесения корректив, как в сроки, так и в последовательность составления отдельных бюджетов отдельными структурными подразделениями. К этому нужно быть готовым. Как и в случае с финансовыми планами, приступить к оптимизации можно только тогда, когда на руках имеются завершенные варианты всех документов, а не отдельные документы или их фрагменты. Точно так же оптимизировать бизнес - процессы в компании по вопросам бюджетирования на основе составления графика документооборота можно только тогда, когда все вопросы финансовой структуры, бюджетного регламента, порядок и графики составления бюджетов, распределения функций между подразделениями и уровнями управления завершены. Нужно лишь отдавать себе отчет в том, что, как любая оптимизация, усовершенствование процессов организации бюджетирования – итерационная процедура, а график документооборота – всего лишь инструмент такой процедуры. Для финансовой структуры с ЦФО при следовании принципу организации планирования «снизу вверх» за разработку бюджетов, их корректировку и составление отчетов об их исполнении отвечают ЦФО [20].

2.8 Вопросы для самоконтроля

1 Дайте определение понятия «Бюджетная система».

2 Перечислите основные принципы построения бюджетного управления.

3 Дайте определение понятия «Бюджетирование».

4 Охарактеризуете основные элементы бюджетного регламента.

5 Роль бюджетного регламента в процессе бюджетирования.

6 Дайте определение понятий «Бюджетный период» и «Минимальный бюджетный период».

7 Выделите особенности формирования минимального бюджетного периода при составлении бюджетов различных видов.

8 Охарактеризуйте порядок составления бюджетов.

9 Перечислите процедуры составления бюджетов структурных подразделений.

10 Механизмы утверждения бюджетов.

11 Опишите общую структуру бюджетного регламента.

12 Перечислите основные требования при создании специализированных подразделений и служб, а также механизмов координации процесса бюджетирования.

13 Назовите основные субъекты, участвующие в бюджетном процессе.

14 Контроль за исполнением бюджетов.

15 Определите порядок взаимодействия служб при составлении бюджетов.

16 Опишите график документооборота.

17 Перечислите основные классификации бюджетов по коммерческому бюджетированию.

3 Анализ в целях бюджетирования

3.1 Этапы анализа в цикле управления предприятием

Напомним, что цикл управления компанией включает в себя следующие этапы [24]:

1) постановка целей;
2) планирование;
3) исполнение;
4) контроль;
5) анализ;
6) формирование управленческого воздействия;
7) корректировка планов / целей.

Такая структура характерна как для стратегического управления, в рамках которого разрабатывается бизнес-идеология компании и ставятся долгосрочные (качественные) цели, так и для оперативного управления, задачей которого является реализация от периода к периоду пошаговых целей, поставленных на стратегическом уровне.

Бюджетное управление, будучи одной из форм оперативного финансового управления, также проходит по вышеуказанному циклу, и значение этапа анализа для бюджетного управления заключается в следующем:

- на уровне всего периода – в оценке значений планируемых и достигнутых финансовых показателей периода на соответствие стратегическим целям;
- на уровне текущего управления – в оценке величины отклонений достигнутых значений показателей от запланированных для данного периода.

Именно на основе анализа можно сформировать обоснованное и своевременное управленческое решение по корректировке оперативных планов (целей) предприятия либо о продолжении реализации ранее выбранного курса. Таким образом, анализ экономического и финансового состояния предприятия как основа для выработки управленческих решений является важнейшим этапом в процессе бюджетного управления – конечно, если отвлечься от того факта, что все этапы являются абсолютно обязательными. Существует множество видов и методов финансового анализа, но для конкретного предприятия целесообразно выбрать из существующего множества наиболее полезные именно для него.

3.2 Выбор показателей для анализа и принятия управленческих решений

В основе любого метода анализа лежит расчет показателей или их групп (управленческих отчетов) и сравнение полученных значений с установленными нормативами.

Можно выделить множество управленческих отчетов и показателей, и теоретически каждый из таких показателей или их разновидностей можно сформировать и рассчитать для конкретного предприятия [17]. Однако на практике важнейшим шагом в разработке системы управленческого анализа является выбор всего нескольких основных показателей, на которые будут ориентироваться менеджеры предприятия в своей деятельности.

Причины подобной редукции заключаются в следующем:

1 Объем внимания руководителя или аналитика ограничен и не позволяет обрабатывать информацию о чрезмерно большом количестве показателей. Об этой человеческой особенности можно сожалеть, но с ней необходимо считаться.

2 Длинный перечень показателей с большой вероятностью будет содержать показатели, имеющие разнонаправленную динамику, и не позволит однозначно определить, улучшилось или ухудшилось положение предприятия за анализируемый период.

3 Эффективно управляемое предприятие имеет конкретную систему целей (в том числе финансовых), оценить достижение которых можно через соответствующий им ограниченный набор показателей. Таким образом, остальные показатели несут излишнюю для управления информацию и только усложняют процесс сбора и обработки данных.

Определяя набор необходимых для себя показателей, нужно ориентироваться на:

- специфику бизнеса, отрасли или продукта;
- цели, стоящие перед предприятием.

Комплекс методов и процедур анализа, применяемых на предприятии, утверждаются его руководством, закрепляются в соответствующем «Положении об анализе» и являются обязательными для исполнения всеми ответственными за анализ сотрудниками.

Финансово-экономический анализ крайне желательно проводить на базе управленческой, а не бухгалтерской отчетности. В рамках бюджетного управления выделяются следующие виды анализа, которые перечислены ниже в логическом порядке:

1 Финансовый анализ:

- анализ отчета о прибыли и убытках;
- анализ баланса:

а) горизонтальный анализ баланса;

б) вертикальный анализ баланса (анализ структуры активов и пассивов баланса);

в) сравнительный аналитический баланс;

г) анализ финансовой устойчивости предприятия;

д) анализ платежеспособности и ликвидности предприятия;

- анализ оборачиваемости;
- анализ показателей эффективности и рентабельности деятельности предприятия;
- анализ безубыточности;
- анализ возврата на инвестиции (Return on Investments — ROI).

2 Экономический анализ:

- анализ объема, структуры и качества реализации и производства продукции, работ и услуг;
- анализ затрат на производство;
- анализ себестоимости продукции;
- анализ использования факторов производства (фондоотдачи, материалоемкости и производительности труда);
- анализ использования основных фондов;
- анализ использования основных видов сырья и материалов;
- анализ использования рабочей силы (персонала);
- анализ технико-организационного уровня и других условий производства.

3 Анализ проблем и резервов деятельности предприятия.

Логика этого перечня обусловлена доступностью исходной информации и простотой расчетов: так, исходные данные для финансового анализа могут быть легко получены из привычных нам баланса и Отчета о прибыли и убытках. Данные для экономического анализа требуют ведения статистического учета, который может отсутствовать на предприятии, и тогда не все результаты будут достоверными. Повышение точности экономического анализа будет связано с созданием и накоплением необходимых баз данных, что долго и может оказаться недешево. Выявление же резервов предполагает поиск и использование информации, носящей качественный характер, которая иногда является неочевидной или спорной. Значит, это направление анализа является еще более трудоемким и затратным.

В то же время существуют упрощенные способы и приемы, как экономического анализа, так и выявления резервов, которые могут быть использованы даже в условиях дефицита информации с хорошими, достоверными результатами.

Методическое обеспечение финансового анализа деятельности предприятия на сегодняшний день следует считать хорошим или даже очень хорошим. Многочисленные источники – как печатные, так и интернет-ресурсы, и материалы обучающих и практических семинаров – дают достаточно информации о показателях финансового анализа и алгоритмах их расчета. Пользователю необходимо только отобрать из длинного перечня ограниченный, как мы уже обсуждали, круг показателей для непосредственной работы с ними и добиться того, чтобы исходные данные для расчета

отобранных показателей были сопоставимы между собой и корректны с позиций решаемой управленческой задачи. Достигается это за счет ведения управленческого учета.

Основным недостатком методических материалов по финансовому анализу, приходится признать недостаточность интерпретации получаемых значений, показателей, в результате чего пользователь не всегда может уверенно диагностировать процесс (процессы), приводящий к наблюдаемой динамике.

Поэтому, не углубляясь в тонкости расчетов, приведем основные цели базовых разделов финансового анализа (таблица 2):

Таблица 2 – Основные цели базовых разделов финансового анализа

Этапы финансового анализа	Основная цель
Факторный анализ прибыли	Диагностика причин отклонения прибыли от желаемого (бюджетного, прошлого периода) значения
Анализ показателей Отчета о прибыли и убытках	Экспресс-диагностика эффективности расходования средств по основным направлениям
Анализ структуры баланса	Оценка рациональности структуры имущества и привлекательности предприятия для инвесторов
Анализ финансовой устойчивости предприятия	Определение стадии финансовой устойчивости и оценка возможного объема дополнительного финансирования
Анализ платежеспособности и ликвидности предприятия	Оценка достаточности денежных средств предприятия и потребности в дополнительных финансовых ресурсах
Анализ оборачиваемости ресурсов предприятия	Оценка качества управления запасами, дебиторской задолженностью и собственной платежной дисциплины, обобщенная оценка финансовой работы на предприятии

Финансовый анализ российской компании по используемым видам и формам принципиально не отличается от аналогичных процедур в рамках традиционного (западного) подхода. В зависимости от конкретных задач финансовый анализ может осуществляться в следующих видах [23]:

- экспресс – анализ (предназначен для получения за 1-2 дня общего представления о финансовом положении компании на базе форм внешней бухгалтерской отчетности);

- комплексный финансовый анализ (предназначен для получения за 3 - 4 недели комплексной оценки финансового положения компании на базе форм внешней бухгалтерской отчетности, а также расшифровок статей отчетности, данных аналитического учета, результатов независимого аудита и др.);

- финансовый анализ как часть общего исследования бизнес- процессов компании (предназначен для получения комплексной оценки всех аспектов деятельности компании – производства, финансов, снабжения, сбыта и маркетинга, менеджмента, персонала и др.);

- ориентированный финансовый анализ (предназначен для решения приоритетной финансовой проблемы компании, например оптимизации дебиторской задолженности на базе, как основных форм внешней бухгалтерской отчетности, так и расшифровок только тех статей отчетности, которые связаны с указанной проблемой);

- регулярный финансовый анализ (предназначен для постановки эффективного управления финансами предприятий на базе представления в определенные сроки, ежеквартально или ежемесячно, специальным образом обработанных результатов комплексного финансового анализа).

Необходимым условием проведения финансового анализа российских компаний было и остается безупречное знание основ традиционного подхода. Постижению и освоению техники финансового анализа способствуют:

- обширная методическая база западных (Э. Хелферт, Т.П. Карлин, А.Р. Макмин и др.) и российских (Н. Блатов, А. Шеремет, М. Крейнина и др.) ученых и специалистов;

- широкий диапазон специальных программных средств;

- накопленный опыт практических исследований.

3.3 Основные способы, алгоритмы и методики финансово-экономического анализа

Способ сравнения

Сравнение является одним из наиболее используемых способов анализа и начинается с сопоставления явлений:

- сравнение с планом;
- сравнение с прошлым;
- сравнение с лучшим;
- сравнение со средними данными;
- сравнение с аналогичными показателями зарубежных предприятий.

Сравнение с планом применяется при решении первой (хронологически) задачи анализа (оценка выполнения бюджета). Условием сравнения является сопоставимость данных, т. е. одинаковость плановых/ прогнозных и отчетных показателей по содержанию и структуре (по объектам, в т. ч. по ЦФО; по ценам при анализе стоимостных показателей; по структуре выпуска и реализации продукции при анализе себестоимости и издержек производства и т. д.). Неполная сопоставимость приводит к ошибкам при интерпретации результатов анализа и, соответственно, к принятию неверных управленческих решений. Во избежание этого допускаются расчетные корректировки плановых/прогнозных показателей для достижения сопоставимости.

В качестве *примера* можно привести ситуацию, когда на предприятии в сфере энергетики в отчетном периоде не была начата деятельность по оказанию

новых услуг, а значит, не были получены предусмотренные для этих направлений доходы.

Если оценивать исполнение бюджета доходов без необходимой «очистки» прогноза от вклада этих направлений, то «расплатятся» за недостачу остальные подразделения, кстати, поработавшие отлично. И с точки зрения обеспечения сопоставимости данных управленческий учет представляется не только незаменимым, но и исключительно удобным инструментом.

Сравнение с прошлым в отсутствие бюджетного управления применяется еще более широко, но проблема обеспечения сопоставимости тоже становится острее в силу изменения структуры бизнеса и организации предприятия, сдвигов внутри реализационной корзины, цен и принципов ценообразования, а при более долгом промежутке времени – социальных, этнографических и природных факторов. По этим причинам сравнение с прошлым предполагается дополнять факторным анализом причин, вызвавших отклонения.

Сравнение с «лучшим» дает ориентир на будущее. В качестве «лучшего» обычно выступают аналоги (продукты, предприятия и т. д.), имеющие отношение к другим формам собственности или организации производства, использующие иные источники сырья, технологии и т. д.

Сравнение со средним должно быть осторожным и проводиться только по однородным группам предприятий или товаров. Возможно сравнение со средними показателями по отрасли или по экономике в целом, например сравнение рентабельности активов предприятия со средней депозитной ставкой банковской системы.

Сравнение с аналогичными показателями конкурентов, в т. ч. зарубежных, является обязательным в условиях прямой конкуренции с ними и их продукцией, при анализе их ценовой политики и структуры себестоимости, выборе передовой технологии и т. д.

В отсутствие сравнения невозможно, по сути, вынести определенного суждения и дать какую-либо оценку, потому что отсутствует база для сравнения. Таким образом, именно сравнение служит основным способом анализа на этапах контроля, интерпретации результатов анализа и корректировки планов или целей [13].

Способ детализации

Способ детализации также используется практически на любом этапе общего, финансового или экономического анализа. По широте применения занимает второе место после сравнения. Например: детализация прибыли по сферам генерирования, расходов по статьям калькуляции; товаров по видам и направлениям поставок, основных производственных фондов по видам, местоположению, уровню загрузки, сроку службы и т. д.

При детализации необходимо ограничиваться теоретически обоснованными пределами, которые должны быть оговорены заранее, в противном случае растет риск «не увидеть за деревьями леса». Так иногда происходит при попытках составлять баланс по бухгалтерским субсчетам,

излишне мелким и оттого количественно неустойчивым. В идеале должны быть установлены критерии достаточности детализации; по отношению к тем же субсчетам таким критерием может служить однородность расходов и их «равноценность» с позиций принятия решений: объединяем в одну статью расходы «взаимозаменяемые», например, на ремонт и текущее обслуживание парка.

После того как детализация дошла до установленного целесообразного предела, она естественным образом подталкивает исследователя либо к структурному анализу, либо к элиминированию – следующим способам.

Структурный анализ

Суть данного метода заключается в следующем [9]:

- рассматривается показатель, имеющий определенную структуру (внутреннее строение), т. е. состоящий из нескольких частей (элементов);
- оцениваются доли каждой из частей (или некоторых нас интересующих) в общем значении показателя, а также отслеживается изменение долей по сравнению с эталоном. В качестве эталона могут выступать аналогичные структуры в предшествующем периоде, в соответствующем периоде прошлого года, нормативные или плановые/прогнозные структуры;
- по результатам наблюдений делаются выводы следующего характера:

а) какие из частей внесли наибольший (или наименьший) вклад в конечное значение показателя;

б) желательно или нежелательно наблюдающееся изменение структуры;

в) учитываются или нет произошедшие в структуре изменения на будущее.

Цель проведения структурного анализа в рамках бюджетного управления может быть показана на двух весьма распространенных примерах (таблица 3).

Таблица 3 – Цель проведения структурного анализа в рамках бюджетного управления

Структурный анализ расходов	Структурный анализ активов
Оценка вклада статей (некоторых из статей или их групп) в общую величину бюджета за период	Оценка желательности структуры актива баланса с позиций ликвидности
Оценка влияния статей на динамику величины бюджета расходов	Оценка влияния отдельных статей актива на динамику валюты баланса в целом

В соответствии со схожими целями по отношению к двум различным показателям можно выделить два основных вида структурного анализа:

1) вертикальный (структурный) анализ;
2) горизонтальный анализ.

Вертикальный (структурный) анализ

При данном приеме анализа изучаются бюджеты или иные отчеты, сформированные на основе бюджетов, за определенный период на предмет того, какие доли в общей величине бюджета (итоговой сумме по отчету, в результирующем показателе) имеют входящие в него статьи. Алгоритм проведения анализа:

1 Общая величина бюджета (итоговая сумма отчета) принимается за 100 %.

2 Величина статей и их групп соотносится с общей величиной бюджета, и таким образом определяется доля каждой статьи (в процентах).

3 Полученные значения долей сравниваются с аналогичными значениями в базовом периоде (предшествующем, соответствующем периоде прошлого года, в плановой / прогнозной структуре).

4 После этого делаются выводы о желательности происшедших изменений, их влиянии на результирующий показатель (общую сумму по отчету), объективности и долговременности сложившейся структуры и учете изменений на будущее.

Горизонтальный анализ

Данный метод анализа позволяет выявить тенденции изменения во времени отдельных статей и их групп. В основе этого анализа лежит измерение относительного прироста (снижения) статей в анализируемом периоде по отношению к базовому (предшествующему или соответствующему периоду прошлого года, нормативу или плану/прогнозу).

При наличии данных за достаточно большое число периодов горизонтальный анализ принимает форму трендового анализа, когда выявляется и описывается тренд, т. е. закономерность в изменении уровня анализируемого показателя (статьи бюджета или иного показателя).

При проведении горизонтального анализа рассчитываются следующие показатели:

- абсолютное отклонение – разность между аналогичными показателями в анализируемом и базовом периодах;

- относительное отклонение – абсолютное отклонение в процентах к базовому уровню. В зависимости от того, какой период принимается в качестве базового, можно указать два основных вида относительного отклонения:

Базисное: значение показателя в каждом из последующих периодов сравнивается со значением в первом (базисном) из рассматриваемых периодов, берущимся равным 100 %. База остается неизменной, несмотря на то, что анализируемые периоды меняются.

Цепное: значение показателя в каждом из последующих периодов сравнивается со значением в предшествующем ему периоде, берущимся равным 100 %. База при этом меняется, как бы скользит, или передается по цепочке, в соответствии с анализируемым периодом.

Анализ отклонений

Суть данного вида анализа заключается в том, чтобы определить разницу между двумя значениями определенного показателя, причем значения могут браться в самых разнообразных разрезах хозяйственной деятельности в зависимости от решаемой задачи [9]. Примеры:

- за период или на определенную дату;
- по регионам, бизнесам или филиалам;
- по центрам финансовой ответственности, организационным звеньям или юридическим лицам;
- но контрагентам, контрактам или продуктам.

Частный случай анализа отклонений – это план - фактный анализ. Он предполагает сравнение запланированных и фактически достигнутых значений некоторого показателя. Так как планирование и учет полученных результатов являются основными составляющими бюджетного управления, то план - фактный анализ рассматривается как наиболее распространенный вид анализа в рамках бюджетирования.

Цель проведения план - фактного анализа заключается в определении абсолютных и относительных отклонений фактических значений от плановых с тем, чтобы определить, насколько значительны эти отклонения, оценить степень выполнения/достижения плана/прогноза, а также использовать показатели отклонений для иных расчетов и видов анализа.

Анализ относительной экономии или перерасхода ресурсов

Суть этого вида анализа заключается:

- либо в расчете того значения объема ресурсов, которое потребовалось бы в анализируемом периоде для получения фактического результата при сохранении удельного потребления ресурсов базового периода,
- либо в расчете того результата, который был бы получен в анализируемом периоде при сохранении удельного потребления ресурсов базового периода, но с количеством ресурсов анализируемого периода.

В обоих случаях мы получаем возможность оценить эффективность использования тех или иных видов ресурсов.

Например, на предприятии изменился не только объем реализации, но и численность сотрудников, а значит, производительность труда (таблица 4):

Таблица 4 – Производительность труда

	Базовый период	Анализируемый период
Объем реализации	$В_0$	$В_1$
Численность сотрудников	$Ч_0$	$Ч_1$
Производительность труда	$П_0$	$П_1$

Если бы производительность труда в анализируемом периоде не изменилась, то был бы достигнут объем реализации: $В_1 = П_0 \times Ч_1$

Таким образом, относительное отклонение объема реализации составило: $В_1 – В_1^{/} = В_1 - П_0 х Ч_1$

Очевидно, что если производительность труда возросла, то налицо относительная экономия, а если уменьшилась – то перерасход.

Если мы подставим в таблицу количественные значения вместо условных обозначений, то получим следующие результаты (таблица 5):

Таблица 5 – Расчёт прироста производительности труда

Показатели	Базовый период	Анализируемый период	Прирост, %
Объем реализации, тыс. р.	2000	2200	10
Численность сотрудников, чел.	50	58	16
Производительность труда, тыс. р./ чел.	40	37,93	-5,2

Относительное отклонение объема реализации составляет:

$\Delta В = 2200 - 40 х 58 = 2200 - 2320 = - 120$ тыс. р.

Вывод: за счет сокращения производительности труда на 5,2 % предприятие недополучило 120 тыс. р. дохода. Теперь руководство предприятия должно решить, по каким причинам снизилась производительность труда и стоит ли поддерживать избыточную численность персонала. Если будет принято решение сократить часть вновь принятых сотрудников, то ответ подскажет второй из возможных алгоритмов этого способа анализа.

Этот алгоритм работает в предположении, что если бы производительность труда в анализируемом периоде не изменилась, то предприятию потребовалось количество сотрудников, равное: $Ч_1^{/} = В_1 : П_0$

Следовательно, относительное отклонение численности персонала составило: $Ч_1 - Ч_1^{/} = Ч_1 - В_1 : П_0$

Аналогично, если производительность труда возросла, то налицо относительная экономия численности персонала, а если уменьшилась — то перерасход живого труда.

В нашем примере расчеты покажут следующую картину:

$\Delta Ч = 58 - 2200 : 40 = 58 - 55 = 3$ чел.

Значит, для восстановления прошлого уровня производительности труда требуется сократить 3 сотрудников. Хотелось бы, однако, подчеркнуть, что аналитические расчеты сами по себе еще не являются достаточным основанием для принятия решения: если в будущем предвидится «наверстывание» упущенного дохода, персонал может быть не только не сокращен, но даже привлечен дополнительно.

По отношению к другим видам ресурсов расчет ведется по точно такому же алгоритму [8].

Коэффициентный анализ

Суть этого вида анализа заключается в расчете определенных величин (коэффициентов) и в последующем сравнении полученных результатов:

- за различные периоды;
- по различным бизнесам, направлениям деятельности или статьям;
- а также с принятыми нормативными или плановыми / прогнозными значениями.

Основным показателем коэффициентного анализа служит коэффициент опережения, алгоритм расчета которого состоит из трех шагов:

1) расчет темпа роста некоторого показателя, который предположительно (желательно) должен расти опережающими темпами, например выручка по сравнению с валютой баланса или производительность труда по сравнению с заработной платой;

2) расчет темпа роста показателя, обеспечивающего «основу» роста показателя из п. 1, – в приведенных примерах это валюта баланса и фонд заработной платы соответственно;

3) расчет коэффициента опережения делением темпа роста опережающего показателя на темп роста базового показателя. При нормальном развитии предприятия, которое сопровождается ростом эффективности использования ресурсов, коэффициент опережения должен быть больше 1.

Например, «золотое правило» экономики предприятия заключается в том, что деятельность компании признается эффективной (соблюдается «золотое правило») при одновременном соблюдении следующих условий:

- темп изменения прибыли выше 100 % (т. е. наблюдается прирост);
- темп роста прибыли выше темпа увеличения выручки (коэффициент опережения прибыли над выручкой больше 1);
- темп увеличения выручки выше темпа прироста активов (коэффициент опережения выручки над активами больше 1).

Соблюдение этого соотношения означает, что:

- экономический потенциал компании увеличивается (налицо рост активов);
- объем реализации возрастает опережающими темпами, т. е. активы используются все более эффективно;
- прибыль растет быстрее, чем выручка, что говорит об относительном снижении издержек.

Факторный анализ

Суть данного метода заключается в том, чтобы:

- выявить факторы, от которых зависит уровень анализируемого (результирующего) показателя;
- сформировать аналитическую зависимость между факторами и результирующим показателем (иными словами, вывести аналитическую формулу связи между факторами и результирующим показателем);
- рассчитать, в какой степени отклонение результирующего показателя от базового значения произошло в результате влияния каждого из выявленных

факторов;

- ранжировать факторы по степени из фактического влияния на результирующий показатель в анализируемом периоде и по степени их подконтрольности персоналу компании. Полученный ранжированный перечень является основой для выявления резервов предприятия и принятия соответствующих управленческих решений.

Цель проведения данного анализа в рамках бюджетного управления заключается в следующем:

- выявить факторы, определившие отклонение фактического значения анализируемого показателя от базового уровня;
- рассчитать количественное влияние каждого фактора на отклонение фактического значения анализируемого показателя от базового уровня;
- определить, на какие из факторов целесообразнее воздействовать с целью оптимизации значения анализируемого показателя.

Факторный анализ предполагает использование значительного числа приемов, из которых наиболее распространенными являются нижеприведенные.

Прием цепных подстановок абсолютных величин

Используется в том случае, когда результирующий показатель является произведением более чем двух величин, например: объем производства равен произведению количества рабочих дней в периоде на среднее количество работающих (основных рабочих) и на выработку одного работающего.

Рассмотрим использование этого приема на примере анализа объема продаж, тем более что для большинства предприятий может быть использована формула (3):

$$V_n = K \times \Pi \times \overline{CC}, \qquad (3)$$

где Vп – объем продаж;

К – количество клиентов;

П – число посещений каждого клиента за период;

СС – средняя сумма закупки.

Эта формула удобна тем, что отчетливо показывает, можно даже сказать – демонстрирует, факторы, определяющие объем продаж. Он становится тем больше, чем больше компания имеет клиентов, чем чаще они посещают компанию и чем выше объем разовой закупки.

Прием, к сожалению, содержит в себе систематическую ошибку. Она заключается в отнесении совместного влияния нескольких факторов на фактор, поставленный в формуле производственной функции последним. В нашем примере совместное влияние хорошо выражено у числа посещений и суммы закупок: вполне возможна ситуация, когда клиенты станут появляться чаще, но закупать каждый раз меньше. Компании из нашего примера этого удалось избежать, но вообще это реально и особенно актуально для работы со скоропортящимися товарами.

Для нивелирования данной ошибки рекомендуется использовать определенный порядок расстановки факторов внутри производственной функции:

- количественные показатели;
- нормативные показатели;
- стоимостные показатели;
- прочие.

Внутри группы порядок зависит от того, насколько сильно изменяется показатель (первый, например, – на 20 %, второй – на 15 % и т. д.).

Так, можно предположить, что в примере нормативный характер носит число посещений. Тогда порядок расстановки показателей в нашей формуле верен. Но если в качестве норматива руководство компании видит среднюю сумму закупки, то порядок расстановки должен быть иным: вначале число клиентов, потом средняя сумма закупки (она изменилась сильнее всего), потом число посещений.

Прием долевого участия

Несмотря на использование корректного порядка расположения показателей внутри производственной функции, а также для углубления анализа или при проведении расчетов для принятия особо важных управленческих решений рекомендуется более трудоемкий, но более корректный прием анализа – прием долевого участия. Он предполагает разнесение величины совместного влияния факторов между ними в определенной пропорции.

Обратите особое внимание на расхождение результатов анализа: прием цепных постановок однозначно трактует сокращение числа клиентов как положительное явление. Более того, именно этот фактор оказался наиболее важным для прироста продаж, хотя и остальные внесли ненамного меньшую лепту.

Прием процентных соотношений

Используется в тех случаях, когда производственная функция является частным значений факторов (примеры: производительность труда, рентабельность и т. д.): $y = a : b$.

По желанию исполнителя могут использоваться и иные приемы факторного анализа производственной функции, которая является частным факторов, например индексный прием или интегральный прием [9].

Анализ влияния структурных сдвигов

В идеале предполагает использование теории индексов, однако существует и в упрощенном варианте, алгоритм которого приведен ниже.

Исходные данные (цифры условные) представлены в таблице 6:

Таблица 6 - Исходные данные

Показатели	В среднем по отрасли, %	Для данного предприятия,	ДР, %
Топливо	25	21	- 16,0
Амортизация	20	24	20,0
Техобслуживание и ремонт	4	5	25,0
Заработная плата	2	5	150,0
Налоги	23	13	- 43,5
Накладные расходы	26	22	- 15,4

По сравнению с типовой структура расходов данного предприятия сдвинута по статьям в обе стороны. Находим прирост каждого показателя структуры по формуле:

$$\Delta P = P - 100,\ P = a_1 : a_0 \times 100,$$

где Δ P – процент изменения показателей, и

$$\Delta P = \sum (y^{/} \times P : 100 - y_0)$$

при учете влияния всех факторов.

Исследования с помощью этого аппарата удобнее всего проводить в табличной форме (таблица 7)

Таблица 7 – Анализ влияния структурных сдвигов

Наименование показателя	Плановое значение		Отчетное значение		y x P : 100	ΔP_i
	абсолютное	структура	абсолютное	структура		
1	2	3	4	5	6	7
Из материалов предприятия	Материалы предприятия	$a_j : \sum a_j$	Материалы предприятия	$b_j : \sum b_j$	графа 5 x P : 100	графа 6 - графа 3
…..						

Для нашего примера мы получим следующую картину (неуместные в данном случае графы с абсолютными значениями опущены) (таблица 8):

Таблица 8 – Практический пример анализа расчёта структурных сдвигов

Наименование статьи	В среднем по отрасли, %	Для данного предприятия, %	у х Р : 100	ΔP_j
1	2	3	4	5
Топливо	25	21	-3,36	-28,36
Амортизация	20	24	4,80	-15,20
Техобслуживание и ремонт	4	5	1,25	-2,75
Заработная плата	2	5	7,50	5,50
Налоги	23	13	-5,65	-28,65
Накладные расходы	26.	п	-3,38	-29,38
Итого	100	100	1,15	-98,85

По результатам, полученным в графе 4, можно судить о степени отклонения фактической структуры от эталонной (в примере взята среднеотраслевая структура, но она также может быть и бюджетной), а по данным графы 5 – о степени влияния наблюдающегося отклонения на результат. Так, сильнее всего от среднеотраслевой отклонилась статья «Заработная плата», но ее влияние на результаты деятельности предприятия невелико. Гораздо сильнее влияние расходов на топливо, накладных расходов и налогов. И хотя знак «-» в данном способе анализа интерпретируется положительно, эти статьи подлежат усиленному контролю [22].

Анализ показателя Возврат на инвестиции.

Цель проведения данного анализа:

Анализ показателя Возврат на инвестиции выделен в отдельный раздел нашей книги, несмотря на то, что он по алгоритму своего расчета является разновидностью факторного анализа. Но он показывает эффективность деятельности предприятия на уровне Центра Инвестиций, т. е. на самом верхнем уровне финансовой структуры, и потому его можно рассматривать как наиболее важный для бюджетного управления вид факторного анализа. При этом анализируется финансовый результат, полученный на все средства, инвестированные собственниками в предприятие.

Коэффициент ROI изначально рассчитывается как частное от деления прибыли предприятия на сумму его активов. Однако эта исходная формула претерпевает следующие изменения формула (4):

$$ROI = \frac{ЧП}{Ак} = \frac{П}{Ак} \times \frac{ЧП}{П} = Оак \times Рп\,. \qquad (4)$$

ROI = Чистая прибыль / Активы = Продажи / Активы х Чистая прибыль / Продажи = Оборачиваемость активов х Рентабельность продаж.

Подробно схема расчета коэффициента RO1 выглядит следующим образом:

1) из производственной себестоимости, торговых, административных и прочих расходов складывается полная себестоимость;

2) разность объема продаж (выручки) и полной себестоимости показывает чистую прибыль;

3) отношение чистой прибыли к продажам (выручке) дает показатель рентабельности;

4) денежные средства, дебиторская задолженность и запасы формируют оборотные активы;

5) земля, здания, сооружения и оборудование составляют основные (внеоборотные) активы;

6) отношение выручки к сумме оборотных и внеоборотных активов дает показатель оборачиваемости;

7) на самом верхнем уровне из произведения рентабельности на оборачиваемость получается итоговый показатель ROI.

3.4 Вопросы для самоконтроля

1 Перечислите этапы анализа управления предприятием

2 Выбор показателей для анализа и принятия управленческих решений

3 Перечислите виды анализа в рамках бюджетного управления

4 Охарактеризуйте способ сравнения, применяемый в процессе финансово – экономического анализа.

5 Охарактеризуйте способ детализации, применяемый в процессе финансово – экономического анализа.

6 Определите экономическую сущность структурного анализа (вертикального и горизонтального).

7 Определите значение анализа отклонения в процессе бюджетирования.

8 Охарактеризуйте анализ относительной экономии или перерасхода ресурсов, применяемый в процессе финансово – экономического анализа.

9 Определите экономическую сущность коэффициентного анализа.

10 Роль факторного анализа в рамках бюджетного управления.

11 Влияние анализа структурных сдвигов на результаты формирования бюджетов различных уровней.

12 Определит цель анализа показателя Возврата на инвестиции для бюджетного управления.

13 Охарактеризуйте методическое обеспечение финансового анализа деятельности предприятия.

4 Бюджет доходов и расходов

4.1 Прогнозирование прибыли

Прогнозирование прибыли хозяйственной организации относится к наиболее сложным и недостаточно изученным проблемам финансового планирования. Она выступает как результат производственной и финансовой деятельности и одновременно как основной финансовый ресурс хозяйственной организации, необходимый для ее самофинансирования; рентных, процентных и дивидендных выплат; формирования резервов. Обоснованность прогнозирования прибыли имеет существенное значение для формирования доходов бюджетной системы, прежде всего для региональных и местных бюджетов, куда поступает большая часть налога на прибыль. На величину прибыли воздействует множество разнонаправленных факторов, что затрудняет прогнозирование прибыли на основе наблюдения за ее динамикой в прошлые периоды.

На практике возможно применение различных методик прогнозирования (планирования) прибыли, которые можно классифицировать по трем группам [20]:

1) традиционные методы;
2) методы маржинального анализа;
3) экономико-математические методы.

К традиционным обычно относят методы:

1) прямого ассортиментного расчета;
2) укрупненный (по плановому объему товарной продукции и изменению остатков нереализованной продукции);
3) совмещенного расчета.

Для применения традиционных методов необходима значительная исходная информация, недоступная на начальной стадии прогнозирования. В рамках реализации данных методов разрабатывается система операционных бюджетов предприятия.

Методы маржинального анализа включают:

1) расчет точки безубыточности и моделирование прибыли по соотношению «затраты — выпуск — прибыль» (costs — volume — profit);
2) планирование прибыли - на основе эффекта операционного и финансового леверидж (рычага);
3) планирование прибыли на основе предельных (дополнительных) издержек и предельного дохода.

Применение этих методов соответствует современной системе финансового контроля, учета издержек и формирования прибыли (директ - костинг) и носит весьма продуктивный характер. Однако оно ограничено пределами релевантного диапазона и рядом условий, в числе которых:

1) устойчивый характер переменных расходов к выручке от продаж;
2) неизменность постоянных расходов;

3) постоянство структуры продаж по видам (группам) продукции.

Эти условия достаточно трудно соблюсти в конкретной хозяйственной практике. Возможности применения операционного левериджа как инструмента планирования прибыли от продаж подробно изложены в статье Крейниной М.Н.[9].

Применение математических методов оправдано лишь на основе достоверных экономических моделей, учитывающих реальные факторы в прогнозируемом периоде. Очевидно, необходим синтез имеющихся методик, раскрывающий различные факторы, воздействующие на прогнозируемую прибыль. Этот синтез может быть представлен как факторная модель прогнозирования прибыли от продаж, которая имеет следующий вид:

$$PSp = PSb \pm \Delta S + \Delta N \pm \Delta VC \pm \Delta FC \pm \Delta P,$$

где PSp — прогнозируемая прибыль;

PSb — прибыль базисного периода;

ΔS — влияние изменения объема продаж;

ΔN — влияние структурного (ассортиментного) сдвига в объеме продаж;

AVC — влияние изменения переменных расходов;

ΔFC — влияние изменения постоянных расходов;

ΔP — влияние изменения продажных цен на продукцию организации.

Факторная модель обладает следующими преимуществами:

1) она может быть использована при сравнительно малой информационной базе;

2) она позволяет определить факторы, влияющие на изменение прибыли, и соответствующим образом на них воздействовать;

3) на ее основе можно проверить достоверность расчета прибыли другими методами.

Рассмотрим применение факторной модели на примере (таблица 9).

Таблица 9 - Отчетные данные в базовом периоде

Показатели	Символ	Величина
1 Объем продаж, тыс. р.	S	500000
2 Переменные расходы, тыс.р.	VC	320000
3 Коэффициент переменных расходов	b	0,64
4 Маржинальный доход, тыс.р.	MP	180000
5 Постоянные расходы, тыс. р.	FC	80000
6 Прибыль от продаж, тыс. р.	PS	100000

В выручке от продаж выделим три товарные группы А, В, С со следующими структурными показателями (данные таблицы 10):

Таблица 10 - Структура продаж

Товарная группа	Удельный вес, в %	МР на рубль продаж	Взвешенный МР на рубль продаж
Группа А	30,0	0,6	0,6 х 0,3 = 0,18
Группа В	50,0	0,32	0,32 х 0,5 = 0,16
Группа С	20,0	0,1	0,1 х 0,2 = 0,02
Итого	100,0	Х	0,36

Прогнозируются следующие цели на будущий период:

1) рост выручки от продаж на 15 %;

2) изменение структуры продаж: товарная группа А — 50 %; товарная труппа , В — 40 %; товарная группа С – 10 %;

3) снижение переменных расходов на 10 %;

4) увеличение постоянных расходов на 20 тыс. р;

5) рост цен на продаваемую продукцию на 20 %.

Выполняем прогнозный расчет прибыли от продаж по факторам:

1 Фактор влияния объема продаж на прибыль (AS) может быть рассчитан по формуле:

$$\Delta S = \Delta Ts \times OL \times PSb,$$

где ΔTs - прогнозируемый прирост выручки от продаж;

OL - операционный рычаг;

PS - прибыль от продаж в базовом периоде.

+15 х 1,8 = + 27 % (эффект операционного рычага).

100000 х 27 % = + 27000.

2 Фактор структурных сдвигов в объеме продаж повлияет на прибыль следующим образом (AN) (данные таблицы 11)

Таблица 11 – Факторный анализ влияния объема продаж на прибыль

Товарные группы	Удельный вес в %	МР на рубль	Взвешенный МРn
1 Группа А	50,0	0,6	0,6 х 0,5 = 0,3
2 Группа В	40,0	0,32	0,32 х 0,4 = 0,128
3 Группа С	10,0	0,10	0,10 х 0,1 = 0,01
Итого	100,0	Х	0,438

Произошел структурный сдвиг, повлиявший на коэффициент маржинального дохода (MPn). Коэффициент MP увеличился с 0,36 до 0,438, то есть на 0,078, или на + 7,8 %. Его влияние на прогнозируемую прибыль определится по формуле:

$$\Delta N = Sb \times Tb \times \Delta MPп,$$

где Sb - выручка от продаж в базовом периоде;

Tb - прогнозный темп роста выручки от продаж;

ΔMPп - изменение коэффициента маржинального дохода из-за структурных сдвигов.

500000 x 1,15 x + 7,8 % = + 44850.

3 Влияние на прибыль фактора переменных, расходов (ΔVC) определится как:

$$\Delta VC = Sb ,x Ts \times VCn \times VCp,$$

где VCn — коэффициент переменных расходов с учетом структурных сдвигов

VCp — прогноз снижения переменных расходов (с обратным знаком).

500000 x 1,15 x (1 - 0,438) x + 10 % = + 32315.

4 Влияние на прибыль фактора постоянных расходов (ΔFC) определяется прямым счетом, но с обратным знаком. При увеличении постоянных расходов на прибыль (+ 20000) прибыль снизится на эту же сумму (- 20000).

5 Влияние на прибыль фактора цен (ΔP) определится по формуле:

$$\Delta P = Sb \times Ts \times Pp,$$

где Pp — прогнозируемое изменение цен на продаваемую продукцию, или

500 000 x 1,15 x + 20 % = 115000.

В результате мы получим величину прогнозируемой прибыли:

100000 + 27000 + 44850 + 32315 - 20000 + 115000 = 299165.

Итак, по нашему расчету прибыль от продаж должна возрасти со 100000 до 299165 или в 2,99 раза. Как видим, факторный анализ существенно меняет расчет прибыли, который можно было выполнить на основе одного лишь эффекта операционного рычага.

4.2 Система операционных бюджетов

Рассмотрим традиционный подход к планированию прибыли, предполагающий построение системы операционных бюджетов и являющийся частью процесса управления предприятием. Завершающим целевым документом в данном подходе является бюджет доходов и расходов [11].

Бюджет расходов и доходов - бюджет, показывающий соотношение всех доходов от реализации (по отгруженной потребителям продукции или оказанным услугам) в плановый период со всеми видами расходов, которые предполагает понести в этот же период предприятие. Именно этот документ показывает структуру себестоимости продукции, соотношение затрат и результатов хозяйственной деятельности за определенный период. По нему можно судить о рентабельности производства, возможности вернуть в срок кредит и другие заемные средства, с его помощью можно рассчитать точку безубыточности.

В формате этого бюджета находят отражение все те виды расходов и затрат, которые необходимы для конкретного производства. Главный смысл формата бюджета доходов и расходов – показать руководителям предприятия эффективность хозяйственной деятельности каждого вида бизнеса, структурного подразделения, установить лимиты (нормативы) основных видов расходов, прибыли, проанализировать и определить резервы формирования и увеличения прибыли, оптимизации налоговых и других отчислений в бюджет, формирования фондов накопления и потребления и т.д. При разработке бюджетного формата необходимо включить в него прежде всего те статьи затрат (расходов), которые соответствуют наиболее важным (критическим) для данного бизнеса ресурсам.

В идеале предпочтительно оперировать в бюджете доходов и расходов показателями: общий оборот и чистые продажи. Для управления финансами важно знать на столько то, что он получит от реализации своей продукции, сколько то, что останется в его распоряжении от реализации для финансирования издержек и образования прибыли после обязательных расчетов с бюджетом с оборота. Кроме того, для оценки финансовой состоятельности проекта или бизнеса, прогнозируемого финансового состояния предприятия важно, чтобы все финансовые результаты можно было сопоставить друг с другом.

Общий оборот на предстоящий период определяется по стоимости отгруженных товаров, включая все обязательные расчеты с бюджетом с оборота: НДС, акцизы, дорожный налог и др. Для производственных структур общий оборот включает также прирост незавершенного производства – полуфабрикатов для последующего использования во внутризаводском обороте, - по планируемым (нормативным) затратам. Стоимость полуфабрикатов отражается в БдиР по трансфертным (внутренним) ценам. Самостоятельной проблемой при этом является учет прибыли отдельного бизнеса или структурного подразделения в трансфертных ценах.

Резерв для расчетов с бюджетом – состоит из платежей, которые предприятие или фирма осуществит с общего оборота: НДС, акцизы, местные налоги, таможенные платежи и др. Показатель устанавливается отдельно по каждому виду бизнеса. В идеале он должен быть неизменным на протяжении бюджетного периода. Может быть определен методами:

1) на основе фактической доли невозмещаемого НДС и других платежей за прошлый (отчетный) период в общем обороте предприятия и переносе (экстраполяции) этой доли на предстоящий бюджетный период.;

2) путем уточнения (корректировки) на предстоящий бюджетный период фактически сложившегося норматива с учетом вероятных изменений ставок платежей, порядка или условий их осуществления.

В любом случае, норматив резерва лучше устанавливать несколько завышенным (делать его более жестким) – примерно на 0,5 – 1 % пункт, чтобы иметь страховку от зигзагов налоговой политики государства.

Далее предстоит определить затраты. Причем, состав и структура, значимость и детальность их описания для различных видов бизнеса будет разной. Так, для торгово-закупочных фирм по статье «оплата сырья» будут отражаться закупки готовой продукции у поставщиков, а по статье «затраты на оплату труда» – заработная плата складских рабочих, грузчиков, охраны и т.п. Для инвестиционной компании переменными затратами будет стоимость ценных бумаг, а издержки на оплату труда будут частью накладных расходов. Детальная разработка каждой статьи затрат осуществляется при помощи построения функциональных бюджетов.

4.2.1 Бюджет продаж

Бюджет продаж может составляться различными способами в зависимости от специфики хозяйственной деятельности предприятия. Общим при любом подходе к составлению бюджета продаж является определение в стоимостном выражении объема реализованной продукции или прогноза выручки от реализации. Общий объем продаж может быть рассчитан двумя способами: по контрактам (заказам, поставкам, партиям товаров) или по продуктам (по видам изделий и услуг).

В таблице 12 приведен формат бюджета продаж по видам изделий. Нужно только иметь в виду, что при большой номенклатуре реализуемых компанией изделий и услуг необходимо их группировать. После этого предстоит либо составить бюджет продаж по группам продуктов и средним ценам для каждой группы, либо по тем видам изделий и услуг, совокупная доля которых в общем объеме продаж достаточно велика (не менее 50 %). В последнем случае для остальных видов изделий и услуг в бюджете продаж разбивка не обязательна.

Таблица 12 - Пример бюджета продаж по видам изделий на 20** г.

Показатели	20** (факт)	Месяцы 20** год			Всего за год
		1	2	3…	
Планируемые продажи, тыс.единиц изделие № 1 изделие № 2 изделие № 3					
Цена за единицу, р./ед. изделие № 1 изделие № 2 изделие № 3 Планируемые продажи, тыс. р. изделие № 1 изделие № 2 изделие № 3 Всего продаж, тыс. р.					

Порядок составления бюджета продаж:

Шаг 1. Определить объем продаж каждого продукта (изделий, услуг) на первый месяц бюджетного периода в натуральном выражении (штуках, кг, комплектах, экземплярах и т. п.).

Шаг 2. Определить цену каждого продукта на первый месяц бюджетного периода.

Шаг 3. Умножив значения в натуральных единицах на цену, установленную по каждому продукту, получим месячный объем продаж для каждого продукта:

Объем продаж каждого продукта за месяц = Цена (в стоимостном выражении) x Объем продаж (в натуре) = (шаг 1) x (шаг 2)

Шаг 4. Определить возможную динамику цен (среднемесячный темп инфляции, %) и / или динамику сбыта (темп среднемесячного роста объемов продаж, %) на бюджетный период.

Шаг 5. Умножив объем продаж каждою продукта за первый месяц бюджетного периода на соответствующий темп роста, получим динамику продаж каждою продукта по месяцам.

Шаг 6. Просуммировав за все месяцы бюджетного периода значения в каждом месяце (шаг 5), получим объем продаж за год по каждому продукту.

Шаг 7. Просуммировав, но каждому продукту значения в каждом месяце (шаг 5), определим объем продаж по всем продуктам по месяцам бюджетного периода.

Шаг 8. Если в динамике объема продаж внутри бюджетного периода запланированы (возможны) колебания (сезонные или конъюнктурные), то их необходимо учесть, скорректировав значения бюджет продаж за соответствующие месяцы.

Шаг 9. Для составления графика поступлений денежных средств за отгружаемую продукцию (для последующего формирования бюджета денежных потоков) предстоит определить долю продукции, которая будет реализована за наличный расчет или по предоплате, и период сверки счетов, т. е. период, в течение которого будет оплачена вся отгруженная потребителям продукция.

4.2.2 Производственный бюджет

Обычно в состав производственного бюджета принято включать следующие операционные бюджеты: бюджет производства, бюджет запасов, бюджет прямых затрат па материалы, бюджет прямых затрат труда (на оплату труда), бюджет прямых производственных (операционных) затрат и бюджет общепроизводственных накладных расходов. Но в конкретных условиях набор операционных бюджетов, входящих в состав производственного бюджета компании, может быть расширен. Отметим, что бюджетирование для производственных структур — наиболее сложный процесс. Для торговых, банковских и других структур технология бюджетирования существенно упрощается [12].

4.2.2.1 Бюджеты производства и запасов готовой продукции

Назначение бюджета производства и запасов готовой продукции — определить производственную программу предприятия (для производственных структур) или план закупок товаров для последующей перепродажи (для торговых предприятии) на предстоящий бюджетный период (например, на одни календарный год). При этом важно, в конце концов, узнать не стоимость произведенной продукции, а издержки ее производства. Зная производственную программу (для предприятия) или объем закупок товаров для реализации (для коммерческих торговых структур) и величину запасов, впоследствии можно установить как производственную себестоимость продукции или расходы на закупку товаров дня перепродажи, так и издержки хранения запасов.

Для определения объемов производств необходимо знать общий объем продаж и его распределение внутри бюджетного периода (в соответствии с бюджетом продаж), товарные остатки на начало бюджетного периода (года), установить такие целевые нормативы, как товарные остатки и запас готовой продукции на начало, и конец каждого бюджетного подпериода (месяца) и

всего периода (года). Бюджет производства и запасов готовой продукции может составляться только в натуральных единицах измерения. А затем на его основе определяются соответствующие затраты в стоимостных показателях (балансовый метод планирования).

Объем производства (за год)	=	Объем продаж (за год)	-	Остатки готовой продукции на начало года	+	Целевой норматив остатков готовой продукции на конец года

В таблице 13 показан формат бюджета производства.

Таблица 13 - Примерный формат бюджета производства

Показатели	Месяцы				Всего за год
	1	2	3	…	
Объем продаж изделие № 1 изделие № 2 изделие № 3					
Плюс Целевой норматив запаса готовой продукции на конец периода изделие № I изделие № 2 изделие № 3					
Минус Целевой норматив запаса готовой продукции на начало периода изделие № 1 изделие № 2 изделие № 3					
Равняется производственной программе Объем производства изделие № 1 изделие № 2 изделие № 3					

Для торговых структур в формате бюджета, приведенного в таблице, вместо производимых изделий можно поставить закупаемые для перепродажи товары. В этом случае вместо бюджетов производства и запасов может быть составлен один бюджет закупок.

Зная объемы производства по месяцам или другим подпериодам бюджетирования, а также нормативы затрат сырья, материалов, труда и т.п., можно рассчитать производственную себестоимость, включая прямые затраты труда и материалов (сырья, комплектующих и др.), а также часть накладных расходов (общецеховые, накладные расходы структурного подразделения или бизнеса), необходимых для изготовления запланированного выпуска.

Нормативы затрат определяются по каждому виду изделия и затем суммируются. Для более точного расчета производственной себестоимости продукции компания должна составить бюджет прямых затрат труда, бюджет материалов и бюджет общепроизводственных накладных расходов.

Наряду с определением производственной программы составляется бюджет запасов. Установленный уровень запасов готовой продукции необходим для повышения ритмичности поставок, хотя это сопряжено с дополнительными издержками производства и реализации. Составление бюджета запасов готовой продукции необходимо для более точного их отражения в расчетном балансе. В таблице 14 приведен формат такого бюджета.

Таблица 14 - Примерный формат бюджета запасов

Показатели	Месяцы				Всего за год
	1	2	3	4	
Целевой норматив запаса готовой продукции на конец периода, тыс. ед. изделие № 1 изделие № 2 изделие № 3					
Умножить на Цена изделий на конец периода, р./ед изделие № 1 изделие № 2 изделие № 3 Равняется балансовой стоимости запасов, тыс. р. изделие № 1 изделие № 2 изделие № 3					
Итого запасов					

Затем необходимо установить, какие виды затрат и расходов должно будет понести предприятие для того, чтобы обеспечить запланированный объем продаж (общий оборот или чистые продажи) и определить их в расчете на единицу реализованной продукции. Далее нужно рассчитать общий объем расходов и затрат. Для этого также составляются все перечисленные выше операционные бюджеты.

Итак, порядок составления бюджета производства осуществляется по схеме:

Шаг 1. Определить стоимость запасов готовой продукции по каждому изделию (в стоимостном выражении) в первый и последний месяцы

бюджетного периода и, просуммировав их, получить общую стоимость запасов на начало и конец бюджетного периода.

Шаг 2. Определить месяцы бюджетного периода, в которых планируется изменить уровень запасов готовой продукции.

Шаг 3. В соответствии с составленным ранее бюджетом продаж рассчитать ежемесячные объемы производства каждого продукта с учетом помесячного изменения уровня запасов.

4.2.2.2 Бюджет прямых затрат на материалы

Для точного определения прямых затрат необходимы три бюджета, первым из которых является бюджет прямых затрат на материалы, или, как его еще называют, бюджет закупок сырья и материалов [12]. Назначение данного бюджета – определить затраты сырья, материалов, полуфабрикатов, комплектующих изделий и других продуктов, необходимых для производства продукции, чья стоимость целиком относится на объем продаж и изменяется прямо пропорционально объему продаж (производства). Для непроизводственных структур (предприятия торговли и другие организации сферы услуг, например) в качестве прямых затрат могут фигурировать приобретаемые для последующей продажи товары или услуги сторонних организаций, чья стоимость прямо пропорционально связана с объемом реализации. Кроме того, в рамках данного бюджета предстоит определить нормативный (переходящий) запас сырья и материалов, а также график погашения так называемой кредиторской задолженности, т. е. установить условия и порядок взаиморасчетов с поставщиками сырья, комплектующих и т. п. Для определения объема закупок сырья и материалов на предстоящий бюджетный период необходимо знать объем продаж и (или) объем производства на весь бюджетный период и внутри него (по месяцам). Информация бюджета прямых затрат на материалы (товары), как и в случае с бюджетом продаж, может быть представлена в виде плана-графика и графика оплаты приобретаемых материалов (погашения кредиторской задолженности). В таблице 15 представлен формат бюджета и плана-графика затрат на материалы. Стоимость сырья и материалов изменяется с учетом общего и для объема продаж темпа инфляции. Нормативный (переходящий) запас сырья и материалов на конец каждого месяца бюджетного периода составляет определенный процент потребности в этих материалах в следующем месяце. Соответственно запас материалов на начало месяца равен запасу в предшествующем месяце. По аналогии может быть составлен бюджет закупок товаров для предприятий торговли. В этом случае в формате бюджета вместо количеств изделий, подлежащих изготовлению, указывается количество товаров, предназначенных к продаже и соответствующий месяц бюджетного периода (в натуральных единицах измерения). Вместо прямых затрат на материалы (одного вида) будет доказана покупная цена единицы товаров каждого вида. Годовая потребность в сырье и материалах может быть определена по балансовой формуле.

Таблица 15 - Примерный формат бюджета закупок товаров для торговых компаний

Показатели	200х (факт)	Месяцы 200х+1				Всего за год
		1	2	3	…	
Объем продаж, тыс. ед. товар № 1 товар № 2 товар № 3						
Покупная цена товаров, р./ед. товар № 1 товар № 2 товар № 3						
Итого Стоимость закупаемых товаров, р. товар № I товар № 2 товар № 3 **Плюс** Целевой запас товаров на конец периода, р. товар № 1 товар № 2 товар № 3 **Мину***с* Запас товаров на начало периода, р. товар № 1 товар № 2 товар № 3 **Равняется** Сумма затрат на покупку товаров, р.						

По аналогии могут быть составлены другие варианты бюджетов прямых затрат (закупок) на материалы (товары) (таблица 16). Кроме того, целевые остатки (запасы) сырья и материалов на конец бюджетного периода могут быть рассчитаны в натуральных единицах измерения, а затем путем умножения на среднюю цену закупки материалов может быть определена стоимость конечных остатков (целевых запасов) сырья и материалов.

Таблица 16 - Примерный формат бюджета прямых затрат на материалы

Показатели	20** (факт)	Месяцы 20**				Всего за год
		1	2	3	…	
1	2	3	4	5	6	7
Количество единиц продукции, подлежащих изготовлению, тыс. ед.						
изделие № 1 изделие № 2 изделие № 3						
Материал № 1 Цена закупки материала, р./ед. на изделие № 1 на изделие № 2 на изделие № 3 *Итого — прямые затраты на материалы,* р. изделие № 1 изделие № 2 изделие № 3 *Плюс* Целевой запас товаров на конец периода, р. изделие № 1 изделие № 2 изделие № 3 *Минус* Запас товаров па начало периода, р. изделие № 1 изделие № 2 изделие № 3 *Равняется сумме затрат на покупку материала № 1***,** р. Материал № 2 Цепа закупки материала, р./ед. на изделие № 1 на изделие № 2 на изделие № 3						

Продолжение таблицы 16

1	2	3	4	5	6	7
Итого — прямые затраты на материалы, р. изделие № 1 изделие № 2 изделие № 3 *Плюс* Целевой запас товаров на конец периода, р. изделие № 1 изделие № 2 изделие № 3						
Минус Запас товаров на начало периода р. изделие № 1 изделие № 2 изделие № 3 *Равняется сумме затрат на покупку материала № 2,* р. Сумма затрат на покупку материала № 1 *Плюс* Сумма затрат на покупку материала № 2 *Равняется* Сумма затрат на покупку материалов, р.						

Наряду с планом-графиком закупок материалов в бюджете прямых затрат должен быть представлен график оплаты поставок, или, как его еще называют, график погашения кредиторской задолженности. Здесь уже стоимость поставок предстоит превратить в исходящий поток денежных средств. Период, в течение которого ожидается полная оплата ранее поставленных (закупленных) сырья и материалов, также принято называть сроком сверки счетов, но уже с кредиторами, а не с дебиторами (как в случае бюджета продаж).

4.2.2.3 Бюджет оплаты труда

Назначение бюджета прямых затрат труда (на оплату труда) — определить прямые (переменные) издержки на заработную плату в соответствии с составленным ранее бюджетом производства [11]. В соответствии с канонами экономической науки обычно здесь учитываются только прямые издержки на оплату труда, т.е. основного производственного персонала или рабочих.

Однако, если какие-то категории персонала (будь то рабочие-станочники или инженеры, ремонтники или начальник участка) работают

посменно и их заработная плата, скорее всего, прямо пропорционально связана с объемом продаж (при работе в одну смену продукции выпускается в два раза меньше, чем при работе в две смены), то заработная плата всех таких работников попадает в бюджет прямых затрат труда. Кроме того, следует отметить, что составление такого бюджета, прежде всего, необходимо производственным структурам.

На большинстве предприятий торговли и сферы услуг заработная плата не является частью прямых (переменных) затрат.

В процессе планирования ФОТ необходимо решить следующие задачи:

- выбрать формы и системы заработной платы, в наибольшей мере соответствующие установкам стратегического и тактического плана;
- выбрать методы определения планового фонда оплаты труда;
- рассчитать величину планового ФОТ.

Для определения планового ФОТ применяются следующие методы:

1) по достигнутому уровню базового ФОТ;
2) на основе средней заработной платы;
3) нормативный;
4) поэлементный (прямого счета).

1 По достигнутому уровню базового ФОТ.

В данном случае плановый ФОТ (ФОТп) определяется на основе ФОТ базисного года, фактического или ожидаемого (ФОТб), планируемого коэффициента роста объема производства (Коп), планируемого сокращения (увеличения) численности работающих (Эч) и достигнутого в базисном периоде уровня средней заработной платы (ЗПср):

$$ФОТп = ФОТб \times Коп + (-) Эч \times ЗПср$$

Недостаток этого метода планирования состоит в том, что в плановый ФОТ переносятся все нерациональные выплаты в составе заработной платы, имевшие место в базисном периоде. Поэтому данный метод может применяться на стадиях предплановой работы для укрупненного расчета ФОТ. Для детальных плановых расчетов в силу присущих ему недостатков он не годится, хотя широко применяется на практике.

2 Планирование ФОТ на основе средней заработной платы.

Метод состоит в определении планового ФОТ на основе плановой численности работающих по категориям (Чсппі) и планируемой среднегодовой заработной платы одного работника данной категории (Зппі):

$$ФОТп = \Sigma\ Чсппі \times Зппі$$

По сравнению с рассмотренным выше данный метод более точен, поскольку базируется на плановых показателях. Однако рассчитать среднюю

зарплату в плановом периоде в условиях значительной инфляции – дело непростое и требует детального обоснования.

3 Нормативный метод

На практике применяется два варианта нормативного метода: уровневый и приростной. При уровневом нормативном методе ФОТ определяется на основе планируемого объема выпуска продукции (ОПп) и планового норматива заработной платы на один рубль (нормо-час) объема производства (Нзп):

$$ФОТ\ п = ОПп \times Нзп$$

Следует отметить, что данный метод оправдан при наличии следующих условий. Во-первых, необходимо разработать сами нормативы, что является процессом трудоемким. Причем, эти нормативы должны быть стабильными в течение планового периода, должны быть одинаковыми для всех однотипных работ и т.д., т.е. обладать всеми качествами, присущими нормативам. Во-вторых, должна быть экономически обоснована зависимость ФОТ (очевидно, не всех специалистов предприятия) от объема производства. Норматив затрат заработный платы может быть рассчитан на основе фактического соотношения прошлых лет, на основе выработки (фактической или планируемой), на основе общеотраслевых нормативов и т.д. Приростной нормативный метод базируется на нормативе прироста ФОТ на один процент прироста объема производства (ΔНзп):

$$ФОТп = ФОТб + (-)\ ΔОП \times ΔНзп \times ФОТб\ ,$$

где ΔОП – планируемый прирост (уменьшение) объема продукции по отношению к базисному году.

4 Поэлементный (прямого счета) метод планирования ФОТ предполагает детальный расчет каждой статьи планового ФОТ раздельно по рабочим, служащим и прочим категориям работающих.

Рассмотрим, каким образом ведется расчет в таблице 17.

Таблица 17 - Расчет статей планового фонда оплаты труда

Наименование системы оплаты труда	Формула	Описание
1	2	3
1 Расчет прямого сдельного ФОТ рабочих.	ФОТсд = Σ ОПi х Рсi ФОТсд = Т х ТСсрч ТСсрч = ЗПотр вр / Ч	ОПi – объем производства i –х изделий, работ, услуг в плановом периоде Рсi – суммарная планируемая сдельная расценка на i-ое изделие по данному подразделению. Т – трудоемкость производственной программы в нормо-часах; ТСсрч – среднечасовая тарифная ставка в рублях. ЗПотр вр – заработная плата за отработанное время (тарифный фонд); Ч – численность рабочих с данным разрядом
2 Расчет прямого тарифного ФОТ	ФОТт = СТсч х Фп х Чрп	Фп – планируемый фонд времени одного рабочего; Чрп – численность рабочих; ТСсч – среднечасовая тарифная ставка. Если труд оплачивается на основе месячных окладов, то умножается оклад на численность и на кол-во месяцев.
3 Расчет выплат компенсационного характера, связанных с режимом работы и условиями труда, а именно: доплата за ночное время работы доплаты за работу в праздничные дни и сверхурочные часы сумма доплат за руководство бригадой	ФОТнч = ФОТт х Ун х Кдн Или: ФОТнч = ТСсч х Фнч х Кдн ФОТппв = ТСсч х Кп х Пд х Чссп х Дп ФОТпдс = ЗПсч х Кп х Пд х Чссч х Дп	ФОТт – тарифный фонд заработной платы в плановом периоде; Ун – удельный вес времени ночной работы; Кдн – коэффициент, показывающий размер доплаты к тарифу за работу в ночное время; ТСсч – среднечасовая тарифная ставка рабочих; Фнч – фонд ночного времени работы в данном периоде. ТСсч – среднечасовая тарифная ставка рабочих; Кп – коэффициент, показывающий увеличение зарплаты (согласно ст153 ТК (выходные) – оплата не менее, чем в двойном размере; ст 152 ТК (сверхурочные) – за первые 2 часа – не менее, чем в полуторном размере, последующие часы – не менее, чем в двойном размере); Пд – плановая продолжительность работы в выходной день (или общая продолжительность сверхурочной работы); Чссп – плановая численность рабочих, занятых в сверхурочное и выходное время;

Продолжение таблицы 17

1	2	3
- доплаты за обучение учеников, доплаты за совмещение профессий, плановые доплаты подросткам за льготные часы	ФОТбр = ЗПт х Нд х Чбр	Дп – количество выходных дней, которые будут рабочими в плановом периоде ЗПсч – планируемый среднечасовой заработок рабочих-сдельщиков ЗПт – средняя зарплата по тарифу одного бригадира в плановом периоде; Нд – установленный норматив доплаты бригадиру; Чбр – среднесписочная численность бригадиров в планируемом периоде
4 Планирование фонда оплаты труда инженерно-технических работников (или служащих)	ФОТ сл = Σ Оi х Чi	Оi – месячные должностные оклады для i-ой категории служащих; Чi – среднесписочная численность ИТР по штатному расписанию

Все вышеизложенные расчеты производятся для определения ФОТ за рабочее (отработанное фактически) время. Однако в плановом периоде необходимо будет оплачивать отпуска (основные и дополнительные), выплачивать компенсацию неиспользованного отпуска и выходные пособия при увольнении и осуществлять прочие выплаты за неотработанное время (продолжение таблицы 17).

Продолжение таблицы 17

Наименование системы оплаты труда	Формула	Описание
1 Плановая сумма ФОТ на оплату очередных и дополнительных отпусков (ФОТ отп)	ФОТ отп = ФОТ пд х По : Пп	По – средняя плановая продолжительность отпуска одного рабочего, дней
2 Планируемая сумма ФОТ за выслугу лет (ФОТ вл)	ФОТвл = Σ ФОТпті х Влі	ФОТпті – плановый фонд оплаты труда по тарифу i-ой категории работников; Влі – плановый процент вознаграждения за выслугу лет, устанавливаемый в соответствии с Положением о выслуге лет, утвержденным на предприятии для i-ой категории работников

Общий плановый фонд оплаты труда складывается из оплаты за отработанное и неотработанное время рабочих и служащих. Завершающим этапом планирования оплаты труда является оценка эффективности посредством соотнесения темпов роста (снижения) заработной платы и производительности труда.

В бюджет прямых затрат труда включается только, как говорилось выше, заработная плата рабочих. Информация бюджета прямых затрат на оплату труда, как и в случае с бюджетом прямых затрат на материалы, может быть представлена в виде плана-графика и графика выплаты заработной платы (погашения задолженности по оплате труда). Наряду с планом-графиком прямых затрат труда должен быть составлен график выплаты заработной платы в соответствии с принятыми в компании кассовыми днями, сроками выплаты авансов и основной части заработной платы.

4.2.2.4 Бюджет прямых производственных затрат

Назначение бюджета прямых производственных (операционных) затрат — определить издержки, связанные с теми категориями производственных или операционных за грат, которые прямо пропорционально изменяются при изменении объемов производства (продаж) [11]. К числу таких производственных затрат в зависимости от специфики производства могут быть о снесены: электроэнергия, вода, некоторые сопутствующие материалы. Прямые операционные затраты включают в себя страхование грузов, экспедиторские и другие расходы (обычно торговых фирм), связанные с доставкой груза. В теории обычно эти категории расходов (и производственных, и операционных) принято учитывать в составе общепроизводственных накладных затрат. Но в случае, если для компании данные затраты являются критическими (достаточно важными, составляющими весомую долю общей себестоимости продукции) может возникнуть необходимость их планирования отдельно от накладных расходов.

В таблице 18 приведен формат плана-графика прямых производственных затрат. Особенностью их планирования является отсутствие запасов, хотя график оплаты и погашения кредиторской задолженности (особенно в России) может составляться для более точного планирования этой категории издержек и движения соответствующих денежных средств.

Таблица 18 - Примерный формат бюджета прямых производственных (операционных) затрат

Показатели	20** (факт)	Месяцы 20**				Всего за год
		1	2	3	…	
Объем продаж, тыс. ед. товар № 1 товар № 2 товар № 3 Стоимость (ставка) единицы затрат, р./ед. товар № 1 товар № 2 товар № 3 Производственные (операционные) затраты — итого, р. товар № 1 товар № 2 товар № 3						

Особенность бюджета прямых производственных (операционных) затрат состоит в отсутствии учета движения запасов, поскольку последние здесь просто отсутствуют. Состав операционных расходов, естественно, будет меняться от бизнеса к бизнесу. Например, для производственных структур прямыми производственными расходами могут быть затраты на электроэнергию. Для торгово-закупочных фирм скорее всего в этой категории затрат могут быть экспедиторские расходы, страхование грузов, транспортные расходы, если все они привязаны (в виде определенного процента от стоимости) к общей стоимости партии, закупленной для последующей перепродажи товара. При составлении графика оплаты прямых операционных расходов необходимо иметь в виду, что часть этих издержек может быть оплачена в режиме стопроцентной предоплаты (например, страховка), а часть — после использования каких-то ресурсов (например, электроэнергии) для производства определенного объема выпуска конечной продукции.

Итак, схема составления всех трех перечисленных выше бюджетов прямых затрат.

Шаг 1. Определить наиболее важные (критические) виды сырья и материалов, необходимых для изготовления изделий, подлежащих производству, и тех прямых материалов, стоимость закупки которых будет определена суммарно (как «прочие прямые затраты на материалы», например). Установить наиболее важные виды прямых производственных (операционных) расходов и категории персонала, чьи издержки на оплату труда прямо пропорционально связаны с объемом продаж (например, заработная плата работников, занятых посменно).

Шаг 2. Рассчитать нормы расхода отдельных видов прямых затрат на единицу или на весь объем продаж (долю прямых затрат в стоимости

отгружаемой продукции) за бюджетный период или бюджетный подпериод (например, за один месяц). В соответствии с бюджетом продаж все виды прямых затрат будут изменяться пропорционально объему продаж на протяжении бюджетного периода.

Шаг 3. Если ожидается, что внутри бюджетного периода произойдут изменения в структуре (соотношении) прямых затрат (например, поставщики могут поднять пены на какой-либо вид сырья, материалов, производственных ресурсов или нужно будет индексировать заработную плату рабочим), то необходимо в соответствующий месяц бюджетного периода пересмотреть (скорректировать) нормы расхода соответствующих ресурсов.

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

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

4.2.2.5 Бюджет общепроизводственных расходов

Назначение бюджета общепроизводственных накладных расходов — определить часть условно-постоянных издержек, необходимых для производства запланированного объема продукции [12]. В состав таких расходов обычно включаются различные виды так называемых общецеховых расходов или расходов структурного подразделения (бизнеса): издержки на вспомогательные материалы, на заработную плату вспомогательного и (или) обслуживающего персонала (ремонтники, уборщики, цеховые ОТК, ИТР и АУП, занятые посменно, и др.), па доплату за сверхурочные работникам, занятым посменно, на капитальный и текущий ремонты оборудования цеха, охрану труда, амортизацию оборудования цеха, издержки по содержанию производственных и вспомогательных площадей и хранению внутрицеховых запасов, а также прочие условно-постоянные расходы.

Нормирование этих расходов по месяцам бюджетного периода, например, может осуществляться путем составления плана-графика. Все эти затраты зависят от различных факторов, не связанных непосредственно (тем более прямо пропорционально) с изменением объемов производства или продаж.

Среди этих факторов могут быть:

- так называемая производственная целесообразность (расходы на оплату труда ИТР и АУП);
- размер производственных площадей (расходы на уборку и содержание помещений и т. п.);
- состояние оборудования (расходы на ремонт, амортизационные отчисления и т.п.);
- нормативные акты (затраты на охрану труда) и др.

После того как составлены все бюджеты, входящие в состав производственного бюджета, можно сосчитать (скалькулировать) то, что принято называть производственной себестоимостью, включающей обычно три основных категории затрат:
- основные материалы;
- заработная плата основного производственного персонала;
- общепроизводственные накладные расходы.

4.2.3 Бюджет управленческих расходов

Теперь можно приступать к составлению двух других операционных бюджетов и планированию коммерческих и управленческих расходов. Эти бюджеты относятся, прежде всего, к планированию и нормированию общеорганизационных (или, как их еще принято называть, общехозяйственных) расходов.

Назначение бюджета коммерческих расходов - как можно точнее определить затраты на мероприятия по продвижению продукта на рынки. В таблице 19 приведен условный пример составления бюджета коммерческих расходов.

Таблица 19 - Условный формат бюджета коммерческих расходов

Показатели	20** (факт)	Месяцы 20**				Всего за
		1	2	3	4	
Планируемые продажи, тыс. руб.						
Ставки переменных коммерческих расходов на 1 р. продаж, %:						
- комиссионные						
- доставка собственным транспортом						
- премиальные						
- прочие переменные расходы						
Планируемые переменные расходы — итого, тыс. р.						
Реклама и продвижение товара						
Маркетинг						
Заработная плата сбытового персонала						
Командировочные расходы						
Прочие постоянные расходы						
Планируемые условно-постоянные расходы — итого, тыс. р.						
Общие планируемые коммерческие расходы, тыс. р.						

В состав коммерческих расходов обычно принято включать расходы по доставке готовой продукции (транспортировке), заработную плату сбытового персонала, комиссионные сбытовым посредникам (агентам и брокерам), а также премиальные собственному сбытовому персоналу (выплачиваемые в виде комиссионных), издержки на вспомогательные упаковочные материалы, маркетинговые исследования, рекламу и продвижение продукции на рынке. При этом традиционно коммерческие расходы принято разделять на переменные и условно-постоянные. Принцип разделения все тот же: зависимость тех или иных коммерческих расходов от объемов продаж. В случае централизации сбыта, рекламной и маркетинговой деятельности в целом (что характерно для подавляющего большинства крупных компании) основная часть коммерческих расходов будет отнесена к общеорганизационным расходам (осуществляемым и планируемым) для предприятия или фирмы в целом, а не для отдельного бизнеса, проекта или структурного подразделения. При составлении бюджета наряду с планом-графиком распределения коммерческих расходов внутри бюджетного периода (по месяцам) предстоит показать (на основе определения доли каждого бизнеса или структурного подразделения в сумме общеорганизационных расходов компании) постатейно распределение этих расходов по отдельным видам бизнеса.

Назначение бюджета управленческих расходов — как можно точнее определить общие и административные расходы, необходимые для существования предприятия или фирмы как организации, как юридического лица. Бюджет управленческих расходов приведен в таблице 20.

Таблица 20 - Бюджет управленческих расходов

Показатели	20** (факт)	Месяцы 20**				Всего за год
		1	2	3	…	
Планируемые управленческие расходы Амортизация Аренда Содержание зданий и помещений Заработная плата управленческого и прочего общезаводского персонала Канцелярские расходы						

В состав управленческих расходов включаются расходы на содержание (командировочные, представительские расходы, служебный транспорт и т. п.) и оплату труда (заработная плата, премии) высшего и среднего управленческого звена компании, содержание центрального офиса (связь, коммунальные и арендные платежи и т. п.), услуги сторонних организации (юридические, страхование, аудиторские и др.), содержание офисной техники, канцтовары и т.

д. При составлении бюджета наряду с планом-графиком распределения управленческих расходов внутри бюджетного периода (по месяцам) предстоит показать (на основе определения доли каждого бизнеса или структурного подразделения в сумме общеорганизационных расходов компании) постатейно распределение этих расходов по отдельным видам бизнеса.

Лимиты всех видов общеорганизационных накладных расходов должны устанавливаться в виде фиксированных сумм на предстоящий период, обеспечивающих соответствующие нормативы показателей прибыли. При росте объемов продаж допускается увеличение лимитов накладных расходов при обязательном соблюдении условия: показатели прибыли не должны ухудшаться.

Итак, схема составления бюджета накладных (коммерческих и управленческих) расходов:

Шаг I. Определить наиболее важные (критические) виды накладных расходов, которые должно понести предприятие или фирма для производства и реализации продукции.

Шаг 2. Распределить эти расходы на управленческие (общие и административные) и коммерческие (расходы по реализации).

Шаг 3. Выделить в составе управленческих и коммерческих расходов переменные (прямые) и условно-постоянные.

Шаг 4. Определить, какие расходы в составе условно-постоянных коммерческих и управленческих расходов следует отнести к расходам отдельных бизнесов компании (проекта, структурного подразделения), а какие — к общеорганизационным расходам.

Шаг 5. Составить план-график распределения переменных накладных расходов в соответствии с изменением динамики продаж (нормирование осуществить в виде установленною процента от стоимости продаж или доли этих расходов в стоимости продаж) внутри бюджетного периода (например, по месяцам) или учесть все эти расходы в составе бюджета прямых производственных (операционных) затрат. В случае запланированного изменения доли этих затрат в объеме продаж необходимо скорректировать значения, начиная с соответствующего месяца (увеличив или уменьшив процент от объема продаж и в зависимости от изменении объемов продаж изменить сумму соответствующих видов затрат).

Шаг 6. Составить, план-график условно-постоянных накладных расходов (управленческих и коммерческих), относимых к расходам отдельного бизнеса или структурного подразделения, внутри бюджетного периода. Скорректировать при необходимости уровни этих расходов по месяцам (подпериодам).

Шаг 7. Определить, какая доля общеорганизационных накладных расходов приходится на отдельный вид бизнеса или структурного подразделения компании, и с учетом ее составить план - график таких условно-постоянных (общеорганизационных) расходов.

Шаг 8. Составить график оплаты всех видов коммерческих и управленческих расходов (погашения кредиторской задолженности) внутри

бюджетного периода (но месяцам) с учетом условий заключенных договоров на оказание услуг внешними поставщиками (реклама, маркетинг, транспорт, содержание здании и т. п.) н установленных кассовых дней внутри организации (дни выплаты заработной платы ИТР, АУП, сбытовому и вспомогательному персоналу, авансов на командировочные и представительские расходы и т.п.).

Только собрав данные операционных бюджетов, можно начинать составление трех основных бюджетов: доходов и расходов денежных потоков и расчетного (планового) баланса. Операционные бюджеты позволяют прежде всего данные о текущих затратах (в том числе с разбивкой внутри бюджетного периода) и о состоянии некоторых балансовых счетов на начало и конец бюджетного периода (например, производственные запасы).

4.2.4 Завершающий этап составления бюджета доходов и расходов.

Чистая прибыль – та прибыль, которая остается в распоряжении предприятия, из которой формируется собственный капитал предприятия в части увеличения (уменьшения) нераспределенной прибыли. Чистая прибыль является главным целевым показателем БдиР, вокруг которого обычно строится весь процесс оптимизации отдельных статей данного бюджета. Она же является источником возврата (погашения) инвестиционного (долгосрочного и среднесрочного) кредита, займа, ссуды и выплаты дивидендов.

Все эти расходы предприятия на себестоимость производства не относятся. Именно эти обстоятельства предопределяют уровень нормы чистой прибыли, т.е. ее долю в чистых продажах. Чем продолжительнее срок, на который берется кредит, тем меньше может быть норма чистой прибыли, при которой фирма-заемщик может обеспечить возврат кредита. Процентная ставка при этом имеет даже второстепенное значение, хотя в совокупности (короткий кредит по высокой ставке) делает нереальным финансирование инвестиционных проектов в сфере промышленного производства, например за счет банковских кредитов.

Модификация формы 2 Минфина:

1) ввести дополнительные статьи – общий оборот и резерв для расчетов с бюджетом;

2) выделить валовую прибыль – разницу между чистой выручкой и переменными расходами;

3) изъять статьи операционной прибыли, т.к. их выделение обусловлено чисто фискальными целями;

4) в статьях коммерческих и управленческих расходов целесообразно выделить дополнительные, более детализированные статьи расходов;

5) отдельной статьей выделить амортизацию для всех видов бизнесов, оперирующих большими основными средствами.

Чтобы контролировать все расходы, необходимо сопоставлять уровень постоянных расходов с активами предприятия, а уровень переменных – с ее оборотами. Этот принцип положен также в основу распределения общеорганизационных расходов между отдельными структурными

подразделениями. Для этого необходим расчетный баланс подразделения, чтобы определить сумму его общих активов.

Итак, бюджет доходов и расходов может быть представлен в таблице 21

Таблица 21 - Примерный формат бюджета доходов и расходов

Показатели	20** (факт)	Месяцы 20**				Всего за год
		1	2	3	…	
Общий оборот						
Резерв для расчетов с бюджетом Полуфабрикаты для других цехов						
Чистая выручка от реализации						
Прямые затраты (себестоимость) Закупки товаров, сырья, материалов Основная заработная плата с начислениями Прочие операционные расходы						
Валовая прибыль						
Накладные расходы Коммерческие расходы Управленческие расходы Проценты к получению Проценты к уплате Прочие операционные доходы Прочие операционные расходы Общезаводские расходы						
Полуфабрикаты других цехов						
Прочие внереализационные доходы Прочие внереализационные расходы						
Балансовая прибыль						
Налог на прибыль						
Отвлеченные средства Чистая прибыль						

4.3 Вопросы для самоконтроля

1 Перечислите методы планирования прибыли.

2 Условия применения математических методов в процессе планирования прибыли.

3 Охарактеризуйте факторную модель прогнозирования прибыли от продаж.

4 Опишите бюджет расходов и доходов.

5 Охарактеризуйте формирование резерва для расчётов с бюджетом.

6 Перечислите этапы составления бюджета продаж.

7 Определите назначение бюджета производства и запасов готовой продукции и охарактеризуйте формат данного бюджета.

8 Определите порядок составления бюджета прямых затрат на материалы.

9 Охарактеризуйте бюджет оплаты труда.

10 Перечислите методы определения планового фонда оплаты труда.

11 Опишите этапы составления бюджета прямых затрат.

12 Охарактеризуйте бюджет общепроизводственных расходов.

13 Опишите схему составления бюджета накладных расходов.

5 Бюджет движения денежных средств

5.1 Денежный поток

Как известно, поток означает совокупность движущихся предметов в течение определенного промежутка времени. Если их движение через определенное время повторяется, то это означает, что поток имеет циклический характер. Время, через которое определенные операции (действия) последовательно воспроизводятся, принято называть циклом. Относительно циклов денежных потоков в экономической литературе отсутствует единая терминология. Ведя речь о циклах денежных потоков, авторы используют понятия: «цикл денежного потока», «финансовый цикл», «цикл обращения денежной наличности», «операционный цикл». Очевидно, термин «цикл денежных потоков» более верен, т.к. понятие «финансы» более емкое, чем «деньги», а «денежная наличность» – менее; «операционный цикл» затрагивает движение не только денежных средств, но и технологический процесс. Итак, **цикл денежных потоков** предприятия представляет собой определенный интервал времени, через который денежные средства, вложенные в активы, возвращаются в виде результата, полученного в процессе эксплуатации этих активов (выручки от реализации товаров, продукции, работ и услуг, процентов, дивидендов и т.п.) [20].

Указанная в определении последовательность составляющих цикла денежных потоков предприятия и установленный интервал времени имеют теоретический характер. На практике возможны нарушения как

последовательности составляющих цикла (например, получение выручки от реализации товаров, продукции, работ и услуг до оформления самого акта продажи), так и соответствующих запланированных временных интервалов. В результате возникает потребность либо в пополнении денежных средств за счет привлечения дополнительного капитала, либо использовании по другим направлениям излишков их сложившегося остатка.

Нестабильность циклов денежных потоков на практике повышает требования к оперативности управления ими, что вызывает необходимость в наличии соответствующей информации о процессе их формирования. В связи с этим концепция циклов денежных потоков имеет огромную практическую значимость: повседневное строгое соблюдение и поддержание параметров циклов денежных потоков обеспечивает стабильность финансовой устойчивости предприятия. В экономической литературе рассматриваются **схемы** денежных потоков предприятия. Но составляющими денежных потоков выделяются только денежные средства. Денежные потоки представляются как процесс получения и выплаты денежных средств. Возможные источники поступления и направления выплат денежных средств для демонстрации их многообразия выделяются отдельными блоками, не всегда увязанными друг с другом. Цикл денежных потоков, как правило, представляется в виде совокупности периодов обращения производственных запасов, незавершенного производства, готовой продукции, дебиторской и кредиторской задолженности.

Такое понимание цикла денежных потоков предприятия правомерно, но «заужено». Оно позволяет представить возможные источники поступления и направления использования денежных средств, а также примерное время, через которое денежные средства, использованные предприятием на определенные производственные нужды, вновь примут свою форму. Однако такое понимание цикла денежных потоков предприятия дает неполное представление о составляющих этих потоков, определяющих денежную массу предприятия, и не позволяет увязать цикл денежных потоков с кругооборотом хозяйственных средств (активов) предприятия, под которым понимается процесс прохождения хозяйственными средствами предприятия определенных стадий производства и обращения и возврата к исходному состоянию.

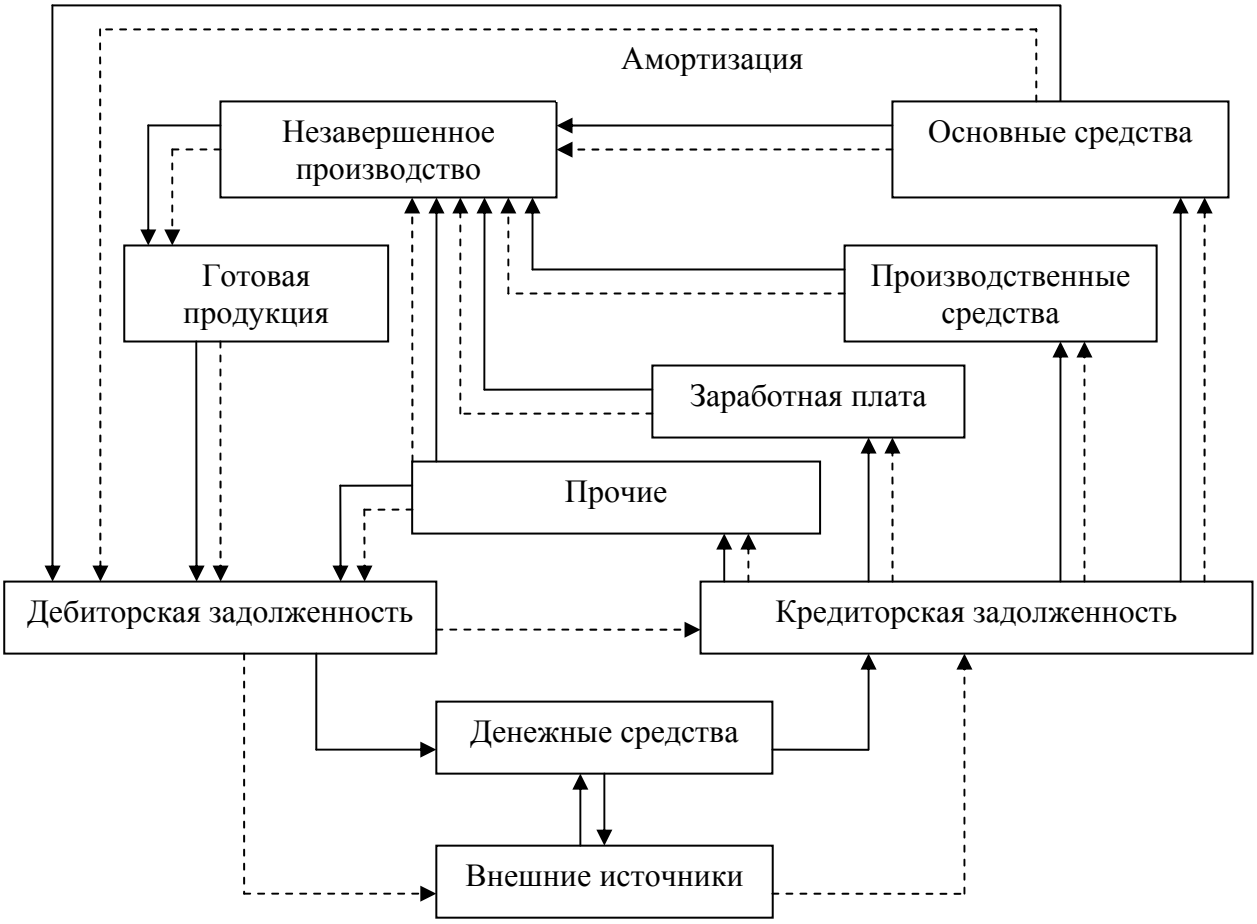
Исходя из принятого определения денег как любых активов предприятия, обладающих высокой степенью ликвидности, составляющими денежных потоков можно признать практически все активы предприятия. Следовательно, денежные потоки предприятия должны рассматриваться не просто как процесс получения и выплаты денежных средств, а как процесс прохождения активами предприятия определенных стадий его производственно-финансовой деятельности. В таком случае цикл денежных потоков, по сути, будет соответствовать кругообороту хозяйственных средств предприятия. Однако денежные потоки внутри предприятия по продолжительности и по объему не всегда могут полностью совпадать с кругооборотом его хозяйственных средств. Полное совпадение цикла денежных потоков предприятия с кругооборотом его хозяйственных средств возможно при одновременном выполнении двух условий:

- денежные средства, принимая другие формы, проходят все стадии производственно-финансовой деятельности предприятия, соответствующие этим формам;

- поступление и выбытие активов предприятия, участвующих в кругообороте, опосредовано только денежной формой расчетов.

На практике денежные средства, вложенные в другие активы предприятия, могут не пройти всех стадий, предусмотренных для этих активов. Например, производственные запасы могут быть не отпущены в производство, а реализованы. Вложение денежных средств в основные средства также может быть возмещено путем реализации этих средств, а не путем амортизации и т. п. По причине наличия таких случаев продолжительность цикла денежных потоков может быть меньше времени полного кругооборота хозяйственных средств предприятия.

Разработанная с учетом изложенных положений схема цикла совокупного денежного потока предприятия представлена на рисунке 6.



- основные группы хозяйственных средств, определяющих объемы денежных потоков предприятия и продолжительность их цикла

- денежные потоки предприятия - неденежные потоки предприятия

Рисунок 6 – Схема цикла совокупного денежного потока предприятия

Схема имеет упрощенный вид (базовая). На практике денежные потоки внутри предприятия гораздо сложнее. Например, производственные запасы, как и основные средства, могут принять денежную форму и выступить в качестве средства платежа, минуя процесс производства, а выплата или поступление денежных средств не всегда могут быть связаны с кредиторской или дебиторской задолженностью и т. п. Группировка хозяйственных средств также может иметь иной вид, в зависимости от структуры активов предприятия.

Особым элементом в представленной схеме является кредиторская задолженность [20]. Она не относится к хозяйственным средствам предприятия, но ее анализ при исследовании денежных потоков не менее важен, чем анализ других составляющих цикла. Путем замедления своих платежей (в разумных пределах) предприятие может отсрочить выплату денежных средств. В связи с этим кредиторская задолженность является существенным регулятором цикла денежных потоков и краткосрочным источником увеличения денежных средств в распоряжении предприятия.

Представленная схема цикла совокупного денежного потока предприятия имеет унифицированный характер. При организации на практике контроля за движением денежных средств следует учитывать, что циклы совокупных денежных потоков разных предприятий зависят от ряда условий, среди которых можно выделить следующие:

- отраслевые особенности предприятия (технологический цикл);
- особенности рынка, на котором работает предприятие;
- экономические условия в стране (процентные ставки, налоговая политика, инфляция и т. п.);
- организационно-правовая форма предприятия;
- цели и политика руководства предприятия.

Все эти условия по-разному могут влиять также на формирование циклов денежных потоков текущей, инвестиционной и финансовой деятельности предприятия, которые и сами по себе даже на одном предприятии имеют особенности.

В экономической литературе с большей или меньшей степенью полноты рассматривается цикл денежного потока, соответствующий текущей деятельности. Циклы денежных потоков инвестиционной и финансовой деятельности в основном не имеют глубокой теоретической проработки, что отрицательно отражается на практической организации эффективного управления ими.

Базовая схема цикла денежного потока текущей деятельности предприятия представлена на рисунке 7.

Рисунок 7 - Схема цикла денежного потока текущей деятельности предприятия

Основные средства не вписаны в цикл денежного потока текущей деятельности, потому что они являются составляющей другого цикла денежных потоков: инвестиционной деятельности. Однако полностью их исключить из цикла денежного потока текущей деятельности невозможно. Во-первых, текущая деятельность, как правило, не может существовать без основных средств; во-вторых, часть расходов по инвестиционной деятельности возмещается через текущую деятельность путем амортизации основных средств. Текущая и инвестиционная деятельность предприятия находятся в тесной взаимосвязи и взаимозависимости; рисунке 7 и 8 иллюстрируют это наглядно.

Инвестиционная деятельность - это деятельность предприятия, связанная с формированием его внеоборотных активов. Цикл денежного потока инвестиционной деятельности представляет собой период времени, в течение которого денежные средства, вложенные во внеоборотные активы, вернутся на

предприятие в виде накопленной амортизации, процента или выручки от реализации этих активов.

Базовая схема цикла денежного потока инвестиционной деятельности предприятия представлена на рисунке 8.

Рисунок 8 - Схема цикла денежного потока инвестиционной деятельности предприятия

Финансовая деятельность (в узком смысле, соответствующем управлению денежными потоками предприятия) - это деятельность предприятия, связанная с краткосрочным вложением денежных средств в прибыльные объекты с целью повышения рентабельности капитала.

Базовая схема цикла денежного потока финансовой деятельности предприятия представлена на рисунке 9.

Рисунок 9 - Схема цикла денежного потока финансовой деятельности предприятия

Денежные потоки предприятия тесно связывают все три вида его деятельности. Деньги постоянно «перетекают» из одного вида деятельности в другой. Денежный поток текущей деятельности, как правило, должен подпитывать инвестиционную и финансовую деятельность. Если наблюдается обратная направленность денежных потоков, то это свидетельствует о неблагополучном финансовом положении предприятия.

Следует отметить, что на практике любое движение денежных средств аккумулируется на одних и тех же бухгалтерских счетах, поэтому возникают трудности в четком разделении их по видам деятельности. Это можно сделать лишь с некоторыми условностями и допущениями. К тому же выделение денежных потоков и разделение их по видам деятельности очень трудоемко; наряду с бухгалтерскими регистрами необходимо использовать первичную и хозяйственно-правовую документацию. Такие условия могут стать препятствием к исследованию циклов денежных потоков предприятия в разрезе видов его деятельности. Предупреждение возможной ситуации видится в организации на предприятиях управленческого учета. Для этого требуется пересмотр схем документооборота, выделение аналитических счетов, разработка соответствующих регистров и т. п.

Подводя итог, отметим, что приведенные схемы циклов денежных потоков предприятия позволяют повысить эффективность управления движением денежных средств, так как увязывают денежные потоки с кругооборотом хозяйственных средств, тем самым дают возможность своевременно предупреждать негативные явления в движении денежных средств при возникновении каких-либо сбоев на определенном участке

финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Однако для этого необходимо соблюдение следующих условий:

- регулярное построение схем формирующихся циклов денежных потоков;
- анализ каждой составляющей отдельных циклов денежных потоков;
- выработка механизма оптимизации каждой составляющей;
- реструктуризация циклов денежных потоков;
- контроль и поддержание оптимальных значений каждой составляющей, каждого цикла и всей совокупности циклов денежных потоков.

5.2 Бюджет движения денежных средств, цели и задачи составления

Бюджет движения денежных средств – это бюджет, отражающий все прогнозируемые поступления и снятия денежных средств в результате хозяйственной деятельности предприятия. Данный документ отражает потребности во внешнем финансировании, а также способствует более точному определению объемов внешнего финансирования. Его назначение состоит в обеспечении сбалансированности поступлений денежных средств (соответствующих планируемым доходам) и их списании (в соответствии с запланированными расходами) предприятия по бюджетным периодам [12].

Если окажется, что остатки денежных средств на начало бюджетного периода и ожидаемые в течение периода поступления денежных средств будут недостаточны для покрытия расходов, запланированных согласно бюджету расходов и доходов, а также других видов затрат в соответствующий бюджетный период (например, на капитальные вложения), то для данного предприятия необходимо предпринимать шаги по поиску дополнительных источников денежных средств на соответствующий бюджетный период. Основной **целью** разработки бюджета движения денежных средств является прогнозирование во времени валового и чистого денежных потоков предприятия в разрезе отдельных видов его хозяйственной деятельности и обеспечение постоянной платежеспособности на всех этапах планового периода.

Он позволяет решать следующие основные задачи:

- свести прогнозные варианты плана поступления и расходования денежных средств («оптимистический», «реалистический», «пессимистический») к одному реальному заданию по формированию денежных потоков предприятия в рамках одного месяца;
- в максимально возможной степени синхронизировать положительный и отрицательный денежные потоки, повысив тем самым эффективность денежного оборота предприятия;
- обеспечить приоритетность платежей предприятия по критерию их влияния на конечные результаты его финансовой деятельности;

- в максимальной степени обеспечить необходимую абсолютную ликвидность денежного потока предприятия, т.е. его платежеспособность в рамках краткосрочного периода;

- включить управление денежными потоками в систему оперативного контроллинга (а соответственно и текущего мониторинга) финансовой деятельности предприятия;

- установить конкретные сроки поступления денежных средств и платежей предприятия и довести их до конкретных исполнителей в форме плановых заданий.

В системе оперативного управления денежными потоками по операционной деятельности предприятия основными видами платежного календаря являются следующие:

Налоговый платежный календарь. Этот плановый документ разрабатывается по предприятию в целом и содержит обычно только один раздел — «график налоговых платежей» (возвратные платежи по налоговым перерасчетам денежных средств включаются обычно в календарь инкассации дебиторской задолженности). В составе этого платежного календаря отражаются суммы всех видов налогов, сборов и других налоговых платежей, перечисляемых предприятием в бюджеты всех уровней и во внебюджетные фонды. Календарной датой уплаты избирается, как правило, последний день установленного срока перечисления налоговых платежей каждого вида.

Календарь инкассации дебиторской задолженности. Этот вид платежного календаря разрабатывается обычно по предприятию в целом (хотя при наличии специализированного подразделения — кредитного отдела — он может охватывать группу платежей только этого центра ответственности). По текущей дебиторской задолженности платежи включаются в календарь в суммах и сроки, предусмотренные соответствующими договорами (контрактами) с контрагентами. По просроченной дебиторской задолженности эти платежи включаются в данный плановый документ на основе предварительного согласования сторон. Календарь инкассации дебиторской задолженности содержит только один раздел ~ «график поступления денежных средств». В целях отражения реального денежного оборота предприятия датой поступления денежных средств считается день их зачисления на расчетный счет предприятия (это позволяет исключить период флоута в расчетах с дебиторами).

Календарь обслуживания финансовых кредитов, В соответствии с действующей международной практикой составления отчетности и прогнозирования денежных потоков обслуживание финансовых кредитов отражается в составе операционной (а не финансовой) деятельности предприятия. Это связано с тем, что проценты за кредит, лизинговые платежи и другие расходы предприятия по обслуживанию финансового кредита входят в состав себестоимости продукции и соответственно влияют на размер формируемой операционной прибыли. Указанный календарь разрабатывается в целом по предприятию и содержит лишь один раздел — «график выплат, связанных с обслуживанием финансового кредита». Суммы и даты выплат

включаются в платежный календарь в соответствии с условиями кредитных (лизинговых) договоров.

Календарь выплат заработной платы. Такой платежный календарь разрабатывается обычно на предприятиях, применяющих многоступенчатый график выплат заработной платы работникам различных структурных единиц (филиалов, цехов и т.п.). Даты таких выплат устанавливаются на основе коллективного трудового договора или индивидуальных трудовых контрактов, а суммы платежей — исходя из штатного расписания и разработанной соответствующей сметы затрат. Указанный платежный календарь содержит обычно один раздел — «график выплат заработной платы».

Календарь (бюджет) формирования производственных запасов разрабатывается обычно для соответствующих центров затрат (структурных подразделений, осуществляющих материально-техническое обеспечение производства). В состав платежей этого календаря входят обычно стоимость закупаемых сырья, материалов, полуфабрикатов, комплектующих изделий, а также расходы по транспортированию и страхованию в процессе перевозки. Если формируемые производственные запасы требуют специальных режимов хранения (охлаждения, газовой среды и т.п.), то данный вид платежного календаря может отражать и расходы по их хранению. Указанный календарь содержит лишь один раздел — «график платежей, связанных с формированием производственных запасов». Суммы и даты этих платежей устанавливаются в соответствии с договорами с контрагентами или планами закупки товарно-материальных ценностей. Обычно в состав этих платежей отражается и погашение кредиторской задолженности предприятия по расчетам с поставщиками.

Календарь (бюджет) у правленческих расходов. В составе этого бюджета отражаются платежи по закупке канцелярских принадлежностей; компьютерных программ и средств оргтехники, не входящих в состав внеоборотных активов; расходы на командировки; почтово-телеграфные расходы и другие затраты, связанные с управлением предприятием (кроме затрат на оплату труда административно управленческого персонала, отражаемых в календаре выплат заработной платы). Данный вид платежного календаря содержит лишь один раздел — «график платежей по общехозяйственному управлению». Сумма платежей этого календаря определяется соответствующей сметой, а даты их осуществления — по согласованию с соответствующими службами управления.

Календарь (бюджет) реализации продукции. Эта форма платежного календаря разрабатывается обычно в разрезе центров доходов или центров прибыли предприятия. Указанный платежный календарь содержит два раздела — «график поступления платежей за реализованную продукцию» и «график расходов, обеспечивающих реализацию продукции». В первом разделе отражаются поступления денежных средств при наличных расчетах за продукцию (если данный центр ответственности контролирует инкассацию дебиторской задолженности по расчетам с покупателями, то в первом разделе

отражается и этот вид поступления денежных средств). Во втором разделе отражаются расходы на маркетинг, содержание сбытовой сети, рекламу и т.п.

5.3 Технология составления бюджета движения денежных средств

1 Устанавливается объем средств, которые необходимы бизнесу для финансирования инвестиционных затрат., т.е. дополнительных (в сравнении с обычными) расходов на предстоящий период. Таким образом, определяется нижняя граница внешнего финансирования (разрыва между дополнительными расходами, увеличивающими затратную часть БДДС, и обычными источниками денежных средств, прежде всего от реализации). Для этого используются данные плана капитальных затрат. Сумма расходов по этому бюджету может быть принята за нижнюю границу уровня финансирования из внешних источников (кредит банка, инвестиции). В действительности может оказаться, что размер кредита или инвестиций должен быть намного больше, нежели это предполагается потребностями покрытия капитальных затрат. Дело в том, что когда доля предоплаты составляет менее 80 % общего объема отгруженной продукции и продолжительность сверки счетов более 1 месяца, оборотные средства предприятий реального сектора могут формироваться только за счет кредитов.

2 Определяются дополнительные текущие затраты на пополнение оборотных средств (например, на увеличение закупок товаров, комплектующих для загрузки нового оборудования, на которые нужны дополнительные капитальные затраты, на возврат кредитов и выплату процентов по ним) путем распределения их внутри бюджетного периода в соответствии с пуском, наладкой и выведением на расчетную мощность.

3 На основе полученного прогноза сальдо устанавливается, насколько реальные расходы превышают минимальный уровень финансирования. Это значит, что с учетом целевого норматива конечного сальдо (устанавливается руководством компании на начало бюджетного периода) определяется необходимый в данный период уровень внешнего финансирования, корректируется сумма кредита или инвестиций, с учетом необходимости финансирования не только капитальных затрат, но и прироста оборотных средств, уточняются также условия получения денежных средств из внешних источников. Расходная часть БДДС может корректироваться также путем увеличения кредиторской задолженности (задержки на определенный срок платежей внешним поставщикам), уменьшения или откладывания срока осуществления инвестиционных затрат (приобретение более дешевого оборудования и т.п.)

Разработка БДДС начинается тогда, когда уже известны основные бюджетные наметки на предстоящий период по доходам и расходам, капитальным и первоначальным затратам, а следовательно определены примерные объемы внешнего финансирования.

Процесс составления БДДС может включать следующие этапы расчётов.

Остаток денежных средств на начало периода для предприятия в целом и структурных подразделений со своими расчетными счетами определяется как физический остаток денежных средств на их счетах.

Выручка от реализации продукции отражает порядок оплаты отгруженной продукции. Основная проблема расчета последней по периодам состоит во временном разрыве отгрузки продукции и поступления денежных средств за нее. Поэтому в БДСС может быть две строки:

- за наличный расчет и по предоплате – показывает все поступления денежных средств на расчетный счет одновременно с отгрузкой продукции;
- поступления за продукцию, отгруженную ранее, - показывает поступления денежных средств от потребителя после получения им продукции.

Здесь необходимо решить две задачи:

1) определить, какой процент от стоимости отгружаемой продукции можно получить от потребителя в виде предоплаты или за наличный расчет в тот же период, в котором эта продукция будет отгружена (по бюджету доходов и расходов);

2) определить, когда можно ожидать поступления (желательно полного) оставшихся денежных средств (т.е. определить оборачиваемость дебиторской задолженности).

Указанные задачи сформировались вследствие того, что стоимость отгруженных товаров (например, чистая выручка в бюджете доходов и расходов за данный бюджетный период) не всегда совпадает с объемом поступивших денежных средств за тот же бюджетный период. Вместе с тем, расходы, связанные с выпуском товарной продукции и получением чистой выручки от реализации, предприятие уже понесет и должно будет их оплачивать.

Расчет данных показателей может быть произведен в процессе разработки графика поступлений, который обычно составляется и корректируется одновременно с бюджетом продаж.

Выручка от реализации основных средств показывает возможные поступления от реализации части активов. Эти данные могут быть представлены в бюджете доходов и расходов как «прочие операционные доходы». Если в поквартальной точно не известен месяц поступления на расчетный счет денежных средств от реализации основных средств, то соответствующее значение данного показателя записывается в последний месяц квартала.

Авансы, полученные от потребителей, бюджетные ассигнования определяются в бюджете денежных потоков исходя из возможности реального получения на расчетный счет денежных средств из этих источников в соответствующий бюджетный период. Для этого должны быть проанализированы условия заключенных договоров, и график получения средств из бюджета по соответствующей программе.

Кредиты и займы в бюджете движения денежных средств являются, как правило, расчетным показателем, отражающим потребность во внешнем финансировании в случае, когда остаток денежных средств на расчетном счете

(конечное сальдо) становится в каком-либо из периодов отрицательным или снижается до неприемлемо низкого уровня. Предварительно сумма кредита определяется из запланированной суммы капитальных вложений (в соответствии с инвестиционным планом). Величина денежных средств, поступающих в виде кредитов и займов, определяется также с учетом следующих факторов: возможности получения кредита, действующих процентных ставок по кредиту, предпочтительности кредита другим источникам внешнего финансирования.

Дивиденды и проценты полученные определяются на основе данных о сумме депозитов и других вложений, срок выплаты по которым наступает в соответствующий период БДП. В прочих поступлениях наиболее важными являются «Прочие внереализационные доходы» из бюджета доходов и расходов и «Учет векселей и инвестиции, поступающие в денежной форме».

Раздел «Направлено денежных средств» распределяется на три основные группы показателей:

1) финансирование текущих операций по статьям прямых затрат и накладных расходов – значения этих показателей определяются в рамках разработки системы функциональных (операционных) бюджетов;

2) финансирование капитальных затрат осуществляется обычно в полном соответствии с инвестиционным бюджетом, но в случае, когда планом капитальных затрат предусмотрены строительные или ремонтные работы, а финансовое положение предприятия не позволяет ему своевременно финансировать эти расходы, речь может идти о формировании кредиторской задолженности перед подрядчиками, фиксируемой затем в расчетном (плановом) балансе;

3) финансирование прочих видов затрат.

Детализация статей этого раздела зависит от проработанности соответствующего функционального бюджета, а также от степени важности той или иной позиции. В формат бюджета движения денежных средств можно и нужно вводить статьи, обусловленные спецификой деятельности предприятия и целями предприятия, однако детализация должна производиться с учетом формата бюджета доходов и расходов, поскольку именно в последнем определяются критические виды расходов предприятия, а в бюджете движения денежных средств уже отражаются способ и сроки оплаты лимитов расходов, заданных в бюджете доходов и расходов. Неизбежные отклонения и расхождения между соответствующими статьями бюджета доходов и расходов и бюджета движения денежных средств затем отражаются в расчетном балансе.

После сопоставления всех поступлений денежных средств и направлений их использования за один и тот же период, образуется излишек или недостаток денежных средств (сальдо бюджетного периода). Целевым же показателем, вокруг которого строится процесс оптимизации статей БДДС, является конечное сальдо. Оно в любом случае не может быть отрицательным, и вся итеративная процедура составления БДДС (и оптимизация всех бюджетов) по сути, представляет собой поиск вариантов обеспечения запланированного или неснижаемого конечного сальдо. Он устанавливается

руководством предприятия. В теории финансового менеджмента существует несколько концепций формирования величины сальдо денежных средств: Баумоля, Миллера-Орра, и т.д. Т.е. в зависимости от целей руководства предприятия в области управления финансами для каждого временного периода может быть установлено значение определенное и отличное от других периодов. Кроме того, на величину минимального неснижаемого остатка денежных средств на расчетном счете влияют условия договора с обслуживающим банком.

Примерный формат бюджета движения денежных средств представлен в таблице 22.

Таблица 22 - Бюджет денежных средств

Показатели	Май	Июнь	Июль	Август
1	2	3	4	5
I Денежный поток: выручка от реализации и приобретение сырья				
1 Выручка от реализации				
2 В течение месяца, в котором была произведена реализация: выручка от реализации данного месяца, умноженная на процент погашения* в текущем месяце				
3 В течение первого месяца, следующего за месяцем реализации: выручка от реализации предыдущего месяца, умноженная на процент погашения первого месяца				
4 В течение второго месяца, следующего за месяцем реализации: выручка от реализации двухмесячной давности, умноженная на процент погашения второго месяца				
5 Всего				
Закупка сырья				
6 Себестоимость продукции, планируемой к реализации в следующем месяце, умноженная на удельный вес материалов				
7 Оплата сырья (лаг в N месяцев)				
II Сальдо денежного потока за месяц				
8 Поступления в виде выручки от реализации (из раздела I)				
9 Оплата сырья (из раздела I)				
10 Расходы по оплате труда				
11 Прочие расходы				
12 Налоги				
13 Расходы по капитальному строительству				
14 Всего выплат				
15 Сальдо денежного потока за месяц (стр. 8 – стр. 14)				

Продолжение таблицы 22

1	2	3	4	5
III Излишек или недостаток денежных средств				
16 Остаток денежных средств на начало месяца				
17 Кумулятивный денежный остаток (стр. 15 + стр. 16)				
18 Целевой остаток (норматив) денежных средств на счете	NN	NN	NN	NN
19 Кумулятивный излишек денежных средств или объем внешнего финансирования, необходимого для поддержания целевого остатка в размере NN денежных единиц (стр. 17 - стр. 18)				

В заключение необходимо сделать следующие замечания [7]:

- если денежные выплаты и поступления осуществляются в течение месяца неравномерно, то можно ошибиться в определении пика финансовых потребностей;
- амортизация не относится к категории денежных расходов, поэтому ее воздействие на движение денежных средств происходит лишь за счет влияния на величину выплачиваемых налогов и в явном виде в таблице не отражается;
- все данные таблицы являются вероятностными;
- устанавливаемый предприятием норматив остатка денежных средств в идеале должен учитывать фактор времени, т.е. отражать возможность сезонных колебаний и долгосрочных изменений хозяйственных операций предприятия;
- составление БДДС носит итеративный характер.

5.4 Вопросы для самоконтроля

1 Дайте определение понятия «Цикл денежных потоков».

2 Обозначьте практическую значимость соблюдения и поддержания параметров циклов денежных потоков.

3 Опишите концепцию кругооборота хозяйственных средств предприятия.

4 Охарактеризуйте цикл совокупного денежного потока предприятия.

5 Опишите базовую схему цикла денежного потока текущей деятельности предприятия.

6 Дайте определение понятию «Инвестиционная деятельность» и опишите цикл денежного потока инвестиционной деятельности предприятия.

7 Дайте определение понятию «Финансовая деятельность» и опишите цикл денежного потока финансовой деятельности предприятия.

8 Сформулируйте главную цель составления бюджета движения денежных средств.

9 Перечислите основные виды платежного календаря в системе оперативного управления денежными потоками.

10 Охарактеризуйте технологию составления бюджета движения денежных средств.

11 Опишите этапы составления бюджета движения денежных средств.

12 Перечислите основные замечания и ограничения при составлении бюджета движения денежных средств.

6 Расчетный (плановый) баланс

6.1 Формат расчетного баланса

Расчетный (плановый) баланс – это прогноз соотношения активов и пассивов предприятия, бизнеса, инвестиционного проекта или структурного подразделения в соответствии со сложившийся структурой активов и задолженностей и ее изменением в процессе реализации других бюджетов [4].

Плановый баланс отражает результаты прогнозирования общего объема и состава капитала предприятия в корреспонденции с планируемой суммой его активов. Целью разработки балансового плана является определение необходимого прироста отдельных видов активов с обеспечением их внутренней сбалансированности, а также формирование оптимальной структуры капитала, обеспечивающего их финансирование в предстоящем периоде. При разработке балансового плана используется укрупненная схема статей баланса предприятия, отражающая требования его построения применительно к специфике конкретной организационно-правовой формы деятельности. Показатели балансового плана (в сочетании с показателями других видов текущих финансовых планов) позволяют в наиболее агрегированном виде определить рентабельность, производительность, ликвидность и оборачиваемость активов в предстоящем периоде.

При составлении планового баланса необходимо опираться на бюджет доходов и расходов, бюджет движения денежных средств, инвестиционный план, составленные для данного бюджетного периода. Поэтому плановый баланс всегда составляется после разработки двух других основных бюджетных форм – БдиР и БДДС (таблица 23).

Таблица 23 - Формат планового баланса

Статьи баланса	Всего за год	В том числе по кварталам			
		I	II	III	IV
АКТИВЫ					
Текущие активы					
Денежные средства					
Дебиторская задолженность					
Материальные запасы (сырье и готовая продукция)					
Прочие					
Основные средства					
Нематериальные активы					
Минус					
Износ по основным и нематериальным активам					
Прочие активы и авансы					
ПАССИВЫ					
Текущая задолженность					
Краткосрочные долги к уплате					
Коммерческая кредиторская задолженность					
Платежи в бюджет					
Прочие					
Д/ср задолженность					
Собственный капитал					
Уставный фонд					
Нераспределенная прибыль					

Рассмотрим взаимосвязи расчетного баланса, бюджета движения денежных средств и бюджета доходов и расходов:

6.2 Раздел «Активы» планового баланса

Раздел «Активы» планового баланса включает в себя:

- денежные средства – соответствует конечному сальдо из бюджета движения денежных средств на соответствующую дату;
- дебиторская задолженность – образуется в результате превышения выручки от реализации из БдиР и поступлений из БДДС на период составления баланса. Дебиторская задолженность представляет собой иммобилизацию, т.е. отвлечение из хозяйственного оборота СОС предприятия. Этот процесс сопровождается косвенными потерями дохода предприятия, экономический смысл которых выражается:

1) чем длительней период погашения ДЗ, тем меньше доход от средств, вложенных в нее;
2) в условиях инфляции деньги обесцениваются;

3) ДЗ представляет собой один из активов предприятия, для финансирования которого нужен соответствующий источник.

Этапы формирования кредитной политики предприятия:

1) анализ ДЗ предприятия в предшествующем периоде;

2) формирование принципов кредитной политики по отношению к покупателям;

3) определение возможной суммы оборотного капитала, направляемого в дебиторскую задолженность по товарному кредиту;

4) формирование системы кредитных условий;

5) формирование стандартов оценки покупателей и дифференциация условий предоставления кредита;

6) формирование процедуры инкассации ДЗ;

7) использование различных форм рефинансирования ДЗ: факторинг, учет векселей, форфейтинг (используется при осуществлении долгосрочных экспортных поставок и позволяет экспортеру немедленно получать денежные средства путем учета векселей – передача переводного векселя в пользу банка с уплатой последнему комиссионного вознаграждения);

8) построение эффективных систем контроля за движением и своевременной инкассацией ДЗ.

Определение возможной суммы оборотного капитала, направляемого в дебиторскую задолженность по товарному кредиту. При расчете этой суммы необходимо учитывать планируемые объемы реализации продукции в кредит; средний период предоставления отсрочки платежа по отдельным формам кредита; средний период отсрочки платежей исходя из сложившейся хозяйственной практики (он определяется по результатам анализа ДЗ в предшествующий период); коэффициент соотношения себестоимости и цены реализуемой в кредит продукции:

$$И_{ДЗ} = ОР_К \times К_{С/Ц} \times (ППК + ПР) : 360,$$

где $И_{ДЗ}$ - необходимая сумма оборотного капитала, направляемого в дебиторскую задолженность

$ОР_К$ - планируемый объем реализации продукции в кредит

$К_{С/Ц}$ - коэффициент соотношения себестоимости и цены реализуемой в кредит продукции

ППК - средний период предоставления кредита покупателям, в днях

ПР - средний период отсрочки платежей по предоставленному кредиту, в днях.

Если финансовые возможности предприятия не позволяют инвестировать расчетную сумму средств в полном объеме, то при неизменности условий кредитования должен быть соответственно скорректирован планируемый объем реализации продукции в кредит.

Существует два метода планирования дебиторской задолженности, основанные на оценке коэффициента ее погашения:

а) анализ счетов. Наиболее очевидным способом оценки доли оплаченных счетов к получению является расчет долей оплаченных счетов к получению по показателям предыдущих месяцев. После того, как проанализирован имеющийся опыт, полученные результаты могут быть скорректированы в соответствии с тенденциями и применены для определения объема продаж в кредит при прогнозировании общего объема продаж;

б) регрессионный подход. Регрессионный анализ является более научным подходом для оценки коэффициента погашения дебиторской задолженности. Эффект запаздывания поступления платежей в оплату дебиторской задолженности распространяется на несколько временных периодов.

$$C_t = b_1 * S_{t-1} + b_2 * S_{t-2} + \ldots + b_i * S_{t-i} \ ,$$

где C_t - объем оплаты счетов в месяце t;

S_t - продажи в кредит в месяце t;

$b_1, b_2, \ldots, b_i$ - коэффициент погашения дебиторской задолженности;

i - количество периодов по отсрочке оплаты.

Используя регрессионный подход, можно оценить коэффициенты погашения. Их значения могут не достигать 100 % из-за вероятности наличия безнадежных долгов. После расчета коэффициентов погашения, рассчитываются доли, приходящиеся на безнадежные долги. Например, уравнение вида $C_t = 60{,}6\ \% * S_{t-1} + 24{,}3\ \% * S_{t-2} + 8{,}8\ \% * S_{t-3}$ говорит о том, что счета к получению за товары, проданные в кредит, оплачиваются по следующей схеме: в течение месяца продажи – 60,6 %, в течение второго месяца после продажи – 24,3 % , в течение третьего – 8,8 %. Безнадежные долги составляют 6,3 % от общего объема продаж в кредит (100 % - 93,7 %). Нужно отметить, что коэффициенты погашения дебиторской задолженности и безнадежных долгов имеют вероятностный характер, т.е. их значения не могут быть точно известны.

Если фирма принимает решение об использовании более льготной кредитной политики путем таких мер, как удлинение периода кредита, смягчение стандартов кредитоспособности, переход к менее жестким методам работы по взиманию просроченной задолженности, предоставление торговых скидок, это приводит к увеличению объема реализации. Почти во всех случаях выполняется следующее правило: более льготная кредитная политика стимулирует реализацию. Конечно, если кредитная политика стала более лояльной и объем реализации возрос, затраты также возрастут, т.к. потребуется больше сырья, рабочей силы, материалов и т.д. для производства дополнительного количества товаров. Кроме того, увеличится объем дебиторской задолженности, следовательно и текущие затраты, связанные с ней, а также возрастет количество безнадежных долгов и расходов, связанных с предоставлением скидок. Таким образом, основной вопрос, решаемый в процессе анализа предполагаемых изменений кредитной политики, стоит так: возрастут ли доходы от реализации в большей мере, чем затраты, включая

затраты, связанные с кредитованием покупателей, или является ли эффективным принятие предприятием подобных затрат.

Проведем анализ последствий изменения кредитной политики предприятия на следующем примере (таблица 24).

Таблица 24 - Составление прогнозного отчета о финансовых результатах

Показатели	Прогноз при текущей кредит. политике	Прогноз при новой кредит. политике	Эффект изменения кредитной политики
Выручка от реализации	400	530	130
Торговые скидки	2	6	4
Производственные затраты	280	371	91
Затраты по поддержанию дебиторской задолженности	3	5	2
Расходы по анализу платежеспособности клиентов и сбору просроченных платежей	5	2	- 3
Потери по просроченной дебиторской задолженности	10	32	22
Прибыль	100	114	14

При действующей кредитной политике 50 % клиентов производят оплату на 10 день и пользуются скидкой , 40 % - на 30-й, а 10 % задерживают оплату до 40-го дня. Таким образом, оборачиваемость дебиторской задолженности в днях, или средний период погашения, составит

0,5*10 + 0,4*30 + 0,1*40 = 21 день.

Общие затраты, связанные с предоставлением скидок, составляют 0,01*400*0,5=2 млн.д.е.

Затраты по поддержанию дебиторской задолженности определяются как средняя величина дебиторской задолженности, умноженная на долю переменных затрат в объеме реализации и на цену капитала, инвестированного в дебиторскую задолженность. Доля переменных затрат фирмы 70 %. Цена капитала, инвестированного в дебиторскую задолженность, равна 20 %. Таким образом, затраты по поддержанию дебиторской задолженности равны: 21 день * 400 млн. : 360 * 0,7 * 0,2 = 3 млн.

В расчетах использованы только переменные затраты, т.к. они являются именно тем элементом, который надо профинансировать. Это переменные затраты на производство товаров, которые должны быть произведены в течение 21 дня, т.е. времени, в течение которого средства омертвлены в дебиторской задолженности.

Ежегодно 2,5 % объема реализации остаются неоплаченными. Безнадежные долги, т.о. равны 0,025 * 400 млн. = 10 млн.

Планируют:

Скидка увеличивается до 2 %. В результате чего планируется увеличение общего объема реализации на 130 млн., а также 60 % клиентов

будут осуществлять оплату на 10 день. Т.о. расходы на скидку составят 0,02*530 млн. * 0,6 = 6 млн. Половина остальных клиентов будут оплачивать товар на 40 день, а оставшиеся задержат оплату до 50-го дня. Таким образом, оборачиваемость дебиторской задолженности составит: 0,6 * 10 + 0,2 * 40 + 0,2 * 50 = 24 дня

Кроме того, расходы по поддержанию дебиторской задолженности возрастут до 5 млн.: 24 дня * 530 : 360 * 0,7 * 0,2 = 5 млн.

Фирма планирует сократить годовые расходы на кредитный анализ и сбор просроченных задолженностей до 2 млн. Смягчение стандартов кредитоспособности и ослабление мер по сбору просроченных долгов, как планируется, увеличит размер безнадежных долгов примерно до 6 % объема реализации или до 32 млн.

Таким образом, общий положительный эффект от изменения кредитной политики составит 14 млн., т.е. на эту величину возрастет годовая чистая прибыль.

Материальные запасы – составляет сумму запасов ГП, сырья и комплектующих, а также незавершенного производства (образуется как разница между произведенной, но не нашедшей потребителя продукции, к которой прибавляется стоимость изменения запасов сырья, как разница между соответствующими статьями бюджета доходов и расходов и БДДС: если в БДДС больше, чем в БдиР, то запасы в плановом балансе возрастают).

В процессе планирования сопоставляются издержки и выгоды хранения запасов. Издержки можно разбить на 3 группы:

1) затраты по хранению: затраты по складированию и доработке, налог на имущество, расходы, связанные с естественной убылью и устареванием запасов;

2) затраты по транспортировке и приемке;

3) затраты, связанные с нехваткой запасов: потери в объеме реализации, утрата доверия заказчиков, сбои в процессе производства.

Считается, что образование запасов имеет такую же степень риска, как и типичные для данного предприятия капитальные вложения.

Планирование запасов осуществляется следующими методами:

а) аналитический (процент от объема продаж);

б) коэффициентный - применяется на давно работающих предприятиях с сформированной производственной программой; его суть заключается в применении различных способов планирования к разным группам запасов, которые делятся на:

- зависящие от объема производства (сырье, материалы, готовая продукция): планирование происходит исходя из их размера в базисном периоде, темпов роста объемов производства, а также исходя из анализа факторов, влияющих на оборачиваемость запасов,

- независящие от объемов производства (МБП, запасные части): определяются по среднефактическим остаткам;

в) определение потребности посредством нормирования: определяются нормы запаса в днях, исходя из: необходимого времени в пути, времени на

приемку, разгрузку, подготовку к производству, времени пребывания в виде текущего складского запаса, а также времени нахождения в виде гарантийного запаса. Норматив определяется по каждому элементу запасов, а затем по запасам в целом (совокупный норматив);

г) метод расчета на основе финансового цикла: финансовый цикл начинается с момента оплаты поставщикам материалов и заканчивается при получении денег за отгруженную продукцию. Таким образом, объем запасов зависит не только от производственной потребности в них, но и от состояния расчетов с дебиторами и кредиторами;

д) метод выборочного регулирования запасов, в основе которого лежит акцентирование внимания на дорогостоящих материалах или материалах, пользующихся высоким потребительским спросом. Основная идея метода состоит в том, чтобы оценить каждый вид материала с точки зрения того:

- насколько часто и в каком объеме он используется в течение конкретного периода;
- сколько времени необходимо для пополнения этого материала;
- какие затраты связаны с отсутствием материала на складе;
- возможна ли замена и во что она обойдется.

Как правило, при формировании запасов основную сумму оттока денежных средств определяет небольшая доля наименований материальных ресурсов на складе. Это ресурсы группы А. Материалы группы Б – второстепенные – уступают в цене материалам группы А, но превосходят их по количеству наименований. Группа В – относительно маловажные материальные ценности. Их приобретение и хранение сопровождается незначительным оттоком денежных средств. Деление материальных ресурсов на группы производится исходя из конкретных условий производства. Принципиальным является то, что все усилия концентрируются на контроле материалов группы А. Основное внимание при этом следует уделить расчету потребности в них; календарному планированию формирования запасов и их использования; обоснованию объема страховых запасов; инвентаризации;

е) наиболее часто используемый подход основан на понятии оптимальной партии заказа:

$$EOQ = 2F \times \frac{S}{C},$$

где F- затраты по размещению и выполнению 1 заказа,

S - годовая потребность в запасах,

C - годовые затраты по хранению единицы запасов.

Рассмотренная модель основана на следующих предположениях: годовая потребность в запасах может быть точно спрогнозирована; объемы реализации равномерно распределены в течение года; не происходит задержек в получении заказов; издержки, связанные с временным отсутствием запасов на складе, не рассматриваются.

Предполагается, что запасы вызывают два типа затрат:

- затраты на содержание: стоимость складирования, страховки, износа, порчи, устаревания, стоимость иммобилизованного капитала и т.п.;

- затраты, связанные с контролем за исполнением заказа.

Если обозначить через:

Т - время между моментом заказа и поставкой;

N - временной период, который предусмотрен предприятием при расчете страхового запаса;

М - количество продукции на складе, используемой ежедневно, то уровень запасов, при котором требуется делать новый заказ, будет равняться:

(М х Т) + (М х N);

ж) метод «точно в срок» (метод нулевого запаса или метод производства при непрерывном снабжении): основная идея системы состоит в том, что предприятие должно хранить минимальный запас, а поставщики должны быть в состоянии поставить ему «точно-в-срок» необходимые для производства детали. Величина запасов сокращается до минимума, так же как и время, и расстояние между различными операциями. Система приводит к:

- сокращению затрат на управление запасами – за счет разумного размещения средств производства;
- сокращению страхового запаса – за счет улучшения отношений между предприятием и поставщиками.

Расчет оптимальной суммы запасов каждого вида (в целом и по основным группам учитываемой их номенклатуры) осуществляется по формуле:

$$З_п = (Н_{тх} \text{ x } О_о) + З_{сх} + З_{цн},$$

где $З_п$ - оптимальная сумма запасов на конец рассматриваемого периода;

$Н_{тх}$ - норматив запасов текущего хранения в днях оборота;

$О_о$ - однодневный объем производства (для запасов сырья и материалов) или реализации (для запасов готовой продукции) в предстоящем периоде;

$З_{сх}$ - планируемая сумма запасов сезонного хранения;

$З_{цн}$ - планируемая сумма запасов целевого назначения других видов.

Основные средства – стоимость основных средств по их первоначальной стоимости – с учетом тех активов, которые учредители предприятия внесут в плановом периоде в неденежной форме (инвестиционный план) и денежной форме (БДДС);

Износ представляет собой сумму накопленной амортизации за предшествующие периоды по основным средствам и нематериальным активам [12].

6.3 Раздел «Пассивы» планового баланса

Раздел «Пассивы» планового баланса включает в себя [19]:

- краткосрочные долги к уплате – предстоящие в течение планового периода выплаты краткосрочных займов и ссуд;
- коммерческая кредиторская задолженность – образуется как разница между соответствующими разделами БдиР и БДДС. Если стоимость сырья и материалов в БдиР больше, чем в БДДС, то либо в разделе активов планового баланса должна быть списана часть запасов (если таковые есть), либо по данной статье должна быть увеличена сумма задолженности.

Политика привлечения заемных средств представляет собой часть общей стратегии финансирования капитала, заключающейся в обеспечении наиболее эффективных форм и условий привлечения заемного капитала из различных источников в соответствии с потребностями развития предприятия. Этапы разработки политики привлечения заемного капитала включают: анализ, определение целей, определение предельного объема привлечения заемных средств, оценка стоимости привлечения заемного капитала, определение форм, сроков, условий кредита и т.д.

Предельный объем привлечения заемных средств ограничен двумя условиями:

1) обеспечение достаточной финансовой устойчивости предприятия. Она должна оцениваться не только с позиций самого предприятия, но и с позиций возможных его кредиторов, что впоследствии снизит стоимость привлечения заемных средств;

2) предельным эффектом финансового левериджа.

Банковский кредит:

Для принятия решения о привлечении в оборот кредита следует решить ряд задач:

1) определить валовую и чистую прибыль при условии получения кредита;

2) рассчитать потери прибыли в связи с уплатой процентов по кредитам;

3) определить предельный размер процента за кредит, выше которого заключать кредитный договор с банком невыгодно;

4) установить влияние кредита на уровень доходности (рентабельности) собственного капитала, т.е. рассчитать эффект финансового рычага.

Выбор вида кредита определяется следующими условиями:

- целями использования кредита;
- периодом намечаемого использования заемного капитала;
- определенностью сроков начала и окончания использования привлекаемых средств;
- возможностями обеспечения привлекаемого кредита.

Наиболее трудоемким и ответственным этапом формирования политики привлечения кредита является изучение и оценка условий осуществления

банковского кредитования в разрезе видов кредитов:

1) ставка процента. Для каждой конкретной кредитной сделки можно рассчитать предельно допустимую ставку банковского процента:

$$Ксп = Ксн + ЧП / Изк \times 100,$$

где Ксн – ставка рефинансирования ЦБ;

ЧП – чистая прибыль по данной коммерческой сделке;

И зк – заемные источники в форме кредита;

2) предельный размер кредита;
3) предельный срок кредита;
4) форма кредитной ставки (фиксированная или плавающая);
5) вид кредитной ставки (учетная или процентная);
6) условия выплаты процентов (в начале, в конце или в течение кредитного периода);
7) условия погашения основного долга (по частям, единовременно по окончании кредитного периода);
8) формы обеспечения кредита.

Критерии эффективности использования кредита:

1) уровень процентной ставки по краткосрочному банковскому кредиту должен быть ниже уровня рентабельности хозяйственной операции, для осуществления которой он привлекается;

2) уровень процентной ставки по краткосрочному банковскому кредиту должен быть ниже экономической рентабельности.

Внутренняя кредиторская задолженность характеризует наиболее краткосрочный вид используемых предприятием заемных средств, формируемых им за счет внутренних источников. Начисления средств по различным видам этих счетов производится предприятием ежедневно (по мере осуществления текущих хозяйственных операций), а погашение – в определенные установленные сроки.

Особенности внутренней кредиторской задолженности:

а) она является для предприятия бесплатным источником используемых заемных средств (соответственно обеспечивается снижение стоимости не только заемной части, но и всего капитала);

б) размер внутренней кредиторской задолженности, выраженный в днях ее оборота, оказывает влияние на продолжительность финансового цикла предприятия;

в) сумма формируемой предприятием внутренней кредиторской задолженности находится в прямой зависимости от объема хозяйственной деятельности предприятия, в первую очередь – от объема производства и реализации продукции;

г) размер внутренней кредиторской задолженности зависит от периодичности выплат начисленных средств.

Прогнозирование средней суммы внутренней кредиторской задолженности по отдельным видам осуществляется двумя методами:

1) Метод прямого счета. Этот метод используется в тех случаях, когда по отдельным видам внутренней кредиторской задолженности заранее известны сроки и суммы выплат.

$$Свкз = СВм : КП \times 2,$$

где Свкз – прогнозируемая сумма внутренней кредиторской задолженности конкретного вида;

СВм – месячная сумма платежей по конкретному виду начислений;

КП – предусмотренное количество выплат по конкретному виду начислений в течение месяца.

2) Статистическим методом на основе коэффициентов эластичности. Этот вид используется в тех случаях, когда сумма выплат по конкретному виду кредиторской задолженности заранее четко не определена.

$$Свкз = ВКЗ_в + В \times К_{эв} \times ВКЗ_в : 100,$$

где $ВКЗ_в$ – средняя сумма внутренней кредиторской задолженности конкретного вида в предшествующем периоде;

В – прогнозируемый темп прироста объема реализации в предстоящем периоде, %;

$К_{эв}$ – коэффициент эластичности конкретного вида внутренней кредиторской задолженности от объема реализации продукции, %.

Важным моментом является оценка эффекта прироста внутренней кредиторской задолженности в предстоящем периоде. Этот эффект заключается в сокращении потребности предприятия в привлечении кредита и расходов, связанных с его обслуживанием.

$$Э_{вкз} = ВКЗ \times ПК_б / 100,$$

где ВКЗ - прогнозируемый прирост внутренней кредиторской задолженности;

$ПК_б$ – среднегодовая ставка процента за краткосрочный кредит.

Для предприятий, привлекающих коммерческих кредит, он имеет ряд преимуществ:

1) коммерческих кредит является наиболее маневренной формой финансирования за счет заемного капитала наименее ликвидной части оборотных активов – производственных запасов;

2) позволяет автоматически сглаживать сезонную потребность в иных формах заемного капитала, т.к. большая часть этой потребности связана с сезонными особенностями формирования запасов сырья;

3) в этом виде кредита заинтересовано не только предприятие-заемщик, но и его поставщики (поскольку он означает увеличение объема реализации поставщиков), следовательно, коммерческий кредит предоставляется не только первоклассным заемщикам;

4) стоимость коммерческого кредита, как правило, ниже стоимости финансового кредита;

5) привлечение коммерческого кредита позволяет сократить общий период финансового цикла предприятия, снижая тем самым потребность в оборотном капитале;

6) он характеризуется наиболее простым механизмом оформления в сравнении с другими видами кредита.

Недостатки коммерческого кредита:

- целевое его использование носит очень узкий характер – позволяет удовлетворить потребности предприятия в заемных средствах только для финансирования производственных запасов. Прямого участия в других видах целевого финансирования коммерческий кредит не принимает;
- носит ограниченный характер во времени;
- несет в себе повышенный кредитный риск, т.к. по своей сути является необеспеченным видом кредита.

Потребность в коммерческом кредите определяется с учетом планируемого объема запасов сырья и материалов. Для прогнозирования среднего периода использования коммерческого кредита рассчитывается средний период задолженности по коммерческому кредиту за ряд прошедших периодов:

$$Д_{кк} = КЗ : С_{дн},$$

где $Д_{кк}$ – средний период задолженности по коммерческому кредиту;

$С_{дн}$ – среднедневной объем реализации по себестоимости;

КЗ – средняя сумма остатка задолженности.

Расчет средств, привлеченных по коммерческому кредиту, определяется:

$$ПС = Мкк / Т \times Дкк$$

где Мкк – стоимость материалов, полуфабрикатов, комплектующих и т.д., по которым поставщики предоставляют кредит;

Т – продолжительность периода;

Дкк – средний срок кредитования.

Для сбалансирования плановой потребности в средствах (дебиторы) и привлекаемых источников финансирования (кредиторы) желательно взаимно компенсировать плюсовые и минусовые результаты по взаиморасчетам. Для этого продолжительность (или сумма) предоставляемых кредитов и авансов покупателям должны быть меньше продолжительности (или суммы) кредита,

полученного у поставщиков. Понижающий коэффициент зависит от удельного веса материальных затрат в стоимости продукции.

Потребность в средствах в целях предоставления коммерческого кредита определяется:

$$П = СП / Т \times Д,$$

где СП – стоимость продукции, по которой предполагается выдавать покупателям коммерческий кредит.

Пример

Поставщики предоставили предприятию коммерческий кредит сроком на 60 дней. Удельный вес материальных затрат в стоимости продукции 65 %. Предприятие может позволить себе предоставление коммерческого кредита:

а) либо в сумме, равной 65 % от полученной:

ПС = Мкк : Т х Дкк = Мкк : Т х КЗ : Сдн = Мкк : Т х КЗ : С х Т = КЗ х уд.вес;

б) продолжительностью не более 39 дней:

Оборачиваемость ПС = ПС : Сдн = ПС : С х Т = Мкк : Т х Дкк : С х Т = Дкк х уд.вес [20].

Механизм управления стоимостью коммерческого кредита основан на соотношении показателей размера ценовой скидки при осуществлении наличного платежа за продукцию и периода предоставления этого кредита. Этот механизм минимизации стоимости привлечения коммерческого кредита может быть представлен формулой:

$$(ЦС : (1-ЦС)) \times (360 : ПО) \rightarrow \min,$$

где ЦС – размер ценовой скидки при осуществлении наличного платежа;

ПО – период предоставления отсрочки платежа в соответствии с условиями коммерческого кредита, в днях.

Таким образом (19):

а) чем ниже размер ценовой скидки, тем ниже будет стоимость привлечения коммерческого кредита;

б) чем выше период предоставления отсрочки, тем ниже будет стоимость привлечения коммерческого кредита. Минимизируя стоимость привлечения коммерческого кредита, необходимо руководствоваться следующим критерием: ни по одному коммерческому кредиту стоимость привлечения не должна превышать уровень ставки процента за банковский кредит с аналогичным периодом.

В общем виде при определении кредиторской задолженности создается сводная таблица, которая позволяет вычислить общую задолженность предприятия, определить, какая ее часть должна быть выплачена в планируемом периоде кредиторам и каким именно. Формат расчета представлен в таблице 25.

Таблица 25 - Расчет кредиторской задолженности

Кредиторы	Составляющие задолженности			Процентная ставка	Дата возникновения задолженности	Количество дней задолженности	Планируемые выплаты			Всего	Остаток задолженности	Комментарии
	Основная сумма	Проценты	Всего				январь	февраль	…			

При заполнении таблицы 27 просматривается каждое обязательство, включая различные его составляющие в отдельности, даже если ряд обязательств относится только к одному кредитору. Если кредиторов много, то составляется список первоочередных и список второстепенных кредиторов, сумма обязательств которых составляет в общей сложности 80 % всей задолженности. Понятно, что оставшиеся «прочие» кредиторы в планах по реструктуризации долга не игнорируются, поскольку существует вероятность, что некоторые из них могут обратиться в суд и инициировать процедуру банкротства.

Информация о кредиторах должна быть оперативной и отражать текущее состояние задолженности. Очередность должна быть определена с точки зрения последствий задержки платежа. Например, если задержка платежа может привести к прекращению поставок сырья и остановке работы предприятия, этот поставщик является более приоритетным кредитором. Кроме того, коммерческие банки, владеющие залоговыми требованиями, и государство (налоги и сборы) должны быть отнесены к первоочередным кредиторам.

Необходимо планировать платежи по мере возникновения задолженности в отдельности от корректировок, которые могут произойти в результате реструктуризации долга. При анализе кредиторской задолженности принимают во внимание информацию, влияющие на очередность и срочность платежа. Например, возможность переговоров с кредитором, его агрессивность в требовании исполнения обязательств, а также количество времени, оставшегося до истечения срока исковой давности.

В процессе планирования кредиторской задолженности решаются следующие задачи:

1) определение объема денежных средств, которыми располагает организация для погашения долгов;
2) увеличение денежных средств, необходимых для погашения долгов;
3) уменьшение платежей до приемлемого уровня;
4) разработка плана новых, уменьшенных обязательств.

В состав данного расчета должны быть включены результаты построения графика оплаты поставок сырья и материалов (если он составлялся в дополнение к бюджету прямых затрат на материалы):

- платежи в бюджет – это те налоги и платежи в бюджет, которые необходимо совершить в следующем за датой составления баланса бюджетном периоде;
- вычитая из статьи АКТИВЫ сумму перечисленных статей ПАССИВОВ, получаем статью собственный капитал, который показывает, на какую величину то, чем владеет бизнес, превосходит по стоимости его обязательства:

а) уставный капитал – определяется в соответствии с заявленным уставным капиталом;

б) нераспределенная прибыль – это та часть накопленной чистой прибыли, которая в различной форме используется в деятельности предприятия (например, в виде основных средств или нематериальных активов) и показывает, насколько увеличится со временем единица вложений за бюджетный период. В плановом балансе данная позиция может иметь отрицательное значение – это показывает, что бизнес «проедает» уставный капитал.

Баланс можно представить как матрицу, где по горизонтали расположены статьи актива, а по вертикали – статьи пассива. Размерность матрицы соответствует количеству статей по активу и пассиву баланса. Можно составить три таблицы: на начало года, на конец года и разностный (динамический) баланс.

Правила составления матричной модели следующие:

1) выбирается размер матрицы;

2) заполняется балансовая строка и графа матрицы в соответствии данными укрупненного (аналитического) баланса;

3) последовательно из каждой строки актива подбираются источники средств из пассива баланса;

4) проверяются все балансовые итоги по вертикали и горизонтали матрицы.

Наиболее ответственным является третий этап составления матрицы – подбор источников средств, находящихся в распоряжении предприятия. При этом следует исходить из экономической природы активов и пассивов, а также хозяйственной целесообразности.

Использование последующего источника свидетельствует об определенном снижении качества обеспечения активов. Матричная модель баланса существенно расширяет информационную базу для анализа и планирования денежных потоков, позволяет осуществить:

а) увязку статей актива и пассива баланса;

б) расчет качества и структуры активов;

в) исчисление источников финансирования активов и их достаточность;

г) расчет показателей, характеризующих финансовую устойчивость, платежеспособность и кредитоспособность предприятия.

На основе данных динамического баланса можно сделать вывод о наличии положительных и отрицательных факторов. К первым относятся следующие:

- перемещение средств в пользу мобильных (оборотных) активов;
- увеличение объема уставного и добавочного капитала, направленного на формирование немобильных активов.

Негативные факторы:

- снижение надежности источников формирования запасов и затрат;
- использование кредиторской задолженности для краткосрочных финансовых вложений;
- рост остатка денежных средств за счет невыплат персоналу из фондов потребления.

Наибольшее значение разностный баланс имеет для разработки бюджета движения денежных средств.

Связь между формами основных бюджетов через составные элементы очевидна, но не наглядна. Поэтому появляется потребность в составлении одного емкого по содержанию и обобщению документа. Таким документом мог бы стать шахматный бухгалтерский баланс. Этому документу присуща, прежде всего, системность, но он достаточно специфичен (легок для бухгалтеров) и неудобен в применении. В зарубежной практике существует документ, объединяющий формы финансовой отчетности, создание которого обусловлено необходимостью укрепления взаимосвязи между ними и упрощением анализа финансово-экономического состояния предприятия. Эта обобщенная форма известна как «матрица Мобли» [20].

Соответственно необходимо в рамках разработки финансовой политики предприятия создание унифицированного планового баланса, с помощью которого можно осуществлять анализ финансово-экономического состояния и управление экономикой предприятия в реальном режиме времени. Его формат, содержание и практическое назначение должны отвечать следующим требованиям [23]:

- является сводным документом,
- предполагает автоматизированный учет и контроль,
- содержит актуальную информацию,
- дает представление о размещении имущества,
- используется при принятии управленческих решений,

6.4 Вопросы для самоконтроля

1 Сформулируйте цель составления расчётного (планового) баланса.

2 Перечислите данные, на которые необходимо опираться при составлении планового баланса.

3 Охарактеризуйте этапы формирования раздела «Активы» планового баланса.

4 Опишите расчёты при определении возможной суммы оборотного капитала.

5 Охарактеризуйте влияние кредитной политики, выбранной финансовыми менеджерами на предприятии на формирование статей планового баланса.

6 Перечислите методы планирования запасов в процессе бюджетирования.

7 Охарактеризуйте этапы формирования раздела «Пассивы» планового баланса.

8 Перечислите критерии эффективности использования кредита предприятием.

9 Роль определения потребности коммерческого кредита для предприятия в процессе оставления планового бюджета.

10 Перечислите задачи, решаемые в процессе планирования кредиторской задолженности, при составлении планового бюджета

11 Сущность матричной модели составления планового баланса. Негативные и положительные моменты данной модели.

12 Опишите связь между формами основных бюджетов

Список использованных источников

1 Бизнес-планирование / под ред. В.М. Попова и С.И. Ляпунова. – М.: финансы и статистика, 2006. – 672 с.

2 Бизнес-планирование: учеб. для вузов / под ред. В.М. Попова, С.И. Ляпунова. - М.: Финансы и статистика, 2003. - 672 с.

3 Бизнес-планы: полное справ. Руководство / под ред. И. М. Степнова. - М.: Лаборатория Базовых Знаний, 2001. - 240 с

4 Гамаюнов, В.В. Внутрифирменное бюджетирование / В.В.Гамаюнов, В.Е. Хруцкий, Т.В. Сизова. – М.: Финансы и статистика. 2003. – 400 с.

5 Гамаюнов В.В. Внутрифирменное бюджетирование / В.В.Гамаюнов, В.Е. Хруцкий, Т.В. Сизова. – М.: Финансы и статистика. 2005. – 400 с.

6 Ильин, А.И. Планирование на предприятии / А.И. Ильин. – Минск: Новое знание, 2003. – 635 с.

7 Ковалев, В. В. Введение в финансовый менеджмент / В. В. Ковалев. - М.: Финансы и статистика, 2007. - 768 с

8 Ковалев, В. В. Введение в финансовый менеджмент / В. В. Ковалев. - М.: Финансы и статистика, 2004. - 768 с

9 Крейнина, М. Н. Финансовый менеджмент: учеб. пособие / М. Н. Крейнина .- 2-е изд., перераб. и доп. - М. : Дело и Сервис, 2001. - 400 с.

10 Коссов, В.В.Бизнес-план: обоснование решений: учеб. пособие / В.В. Коссов . - М. : ГУ ВШЭ, 2002. - 272 с

11 Хруцкий, В. Е. Внутрифирменное бюджетирование: настольная книга по постановке финансового планирования / В. Е. Хруцкий, Т. В. Сизова, В. В. Гамаюнов. - М. : Финансы и статистика, 2003. - 400 с.

12 Черняк, В. З. Бизнес-планирование: учеб-практ. пособие / В. З. Черняк, А. В. Черняк, И. В. Довдиенко . - М. : Изд-во РДЛ, 2001. - 272 с.

13 Бочаров, В.В. Управление денежным оборотом предприятий и корпораций / В.В. Бочаров. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 144 с.

14 Бланк, И.А. Управление активами / И.А. Бланк. – Киев: Эльга-Н, Ника-Центр, 2000. – 720 с.

15 Бланк И.А. Управление использованием капитала / И.А. Бланк. – Киев: Эльга-Н, Ника-Центр, 2000. – 656 с.

16 Бланк И.А. Управление формированием капитала / И.А. Бланк. – Киев: Эльга-Н, Ника-Центр, 2000. – 512 с.

17 Горбунов, А.Р. Управление финансовыми потоками и организация финансовых служб предприятий, региональных администраций и банков / А.Р. Горбунов. – М.: Изд. фирма «Анкил».2000 – 224 с.

18 Любанова, Т.П. Стратегическое планирование на предприятии Т.П. Любанова, Л.В. Мясоедова, Ю.А. Олейникова. – М.: Изд-во «ПРИОР, 2001. – 272 с.

19 Попов, В.М. Бизнес фирмы и бюджетирование потока денежных средств / В.М. Попов, С.И. Ляпунов, Т.А. Воронова. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 400 с.

20 Прядкина, Н. Н. Финансовое планирование: учеб. пособие для вузов / Н. Н. Прядкина. - Оренбург : ОГУ, 2003. - 108 с

21 Сорокина, Е.М. Анализ денежных потоков предприятия: теория и практика в условиях реформирования российской экономики / Е.М. Сорокина. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 176 с.

22 Станиславчик, Е.Н. Бизнес-план: Управление инвестиционными проектами / Е.Н. Станиславчик . – М.: Ось-89, 2001. – 128 с.

23 Станиславчик, Е.Н. Основы финансового менеджмента / Е.Н. Станиславчик. – М.: Ось-89, 2001. – 128 с.

24 Тренев Н.Н. Управление финансами. – М.: Финансы и статистика, 2000. – 496 с.

25 Консультант Плюс: Высшая школа: учебное пособие: специальная подборка правовых документов и учебных материалов для студентов юридических, финансовых и экономических специальностей. Выпуск 10 к осеннему семестру 2008 года / [допущено Учебно-методическим объединением по образованию в области финансов, учета и мировой экономики в качестве учебного пособия для студентов вузов, обучающихся по специальности «Финансы и кредит»]. – Электрон. текстовые дан.(500Мб) - [М.]: Консультант Плюс,2008. – 1 электрон.опт.диск(CD-ROM).