



КНИГИ ДЛЯ ДЕЛА



Алексей Гладкий

# БЮДЖЕТИРОВАНИЕ НА КОМПЬЮТЕРЕ



Алексей Гладкий

# **Бюджетирование на компьютере**

«Автор»

2013

**Гладкий А. А.**

Бюджетирование на компьютере / А. А. Гладкий — «Автор»,  
2013

Данная книга адресована в первую очередь специалистам, желающим в короткие сроки научиться строить бюджеты с использованием компьютера. Вначале будут рассмотрены ключевые теоретические вопросы, а затем предлагается описание наиболее популярных и эффективных программных средств, предназначенных для автоматизации процессов бюджетирования. Все параметры, функции и характерные особенности программных продуктов, рассмотренных в данной книге, актуальны на момент ее написания.

© Гладкий А. А., 2013

© Автор, 2013

# Содержание

Введение	5
Глава 1. Общие сведения о бюджетировании и финансовом планировании	6
Бюджет современного предприятия	7
Зачем нужно бюджетирование?	9
Виды бюджетов и их место в системе бюджетирования	10
Постановка процессов бюджетирования	12
Классификация бюджетов по разным признакам	15
«Подводные камни» бюджетирования	17
Глава 2. Система бюджетирования «Красный директор»	20
Конец ознакомительного фрагмента.	21

# **Алексей Анатольевич Гладкий**

## **Бюджетирование на компьютере**

### **Введение**

Любое современное предприятие особое внимание уделяет вопросам финансового планирования, бюджетирования и финансового анализ. Прежде всего это объясняется тем, что в нынешних реалиях все ключевые процессы деятельности компании подразумевают комплексный, плановый и научный подход, причем как на оперативном и краткосрочном, так и на стратегическом уровне – ведь такие факторы, как рост конкурентоспособности продукции, обострение конкурентной борьбы, необходимость планомерного распределения ресурсов, и др. оказывают немалое влияние на работу каждой фирмы.

Очевидно, что вручную составлять бюджеты никто не будет – это слишком трудоемко, непрактично и чревато большим количеством ошибок. Автоматизация процессов бюджетирования и финансового планирования имеет целый ряд неоспоримых преимуществ, среди которых стоит отметить следующие: экономия рабочего времени и трудовых ресурсов, оперативность и качество, сведение к минимуму возможных ошибок, очевидное удобство в работе и т. д. Кроме этого, использование комплексной автоматизации позволяет наладить оперативный обмен данными между бюджетированием и другими участками учетно-управленческой деятельности (бухгалтерским учетом, управленческим учетом, налоговым учетом, и др.).

В настоящее время на рынке программного обеспечения представлено немало продуктов, позволяющих успешно осуществлять все процессы бюджетирования: формирование и регистрацию первичных документов, создание типовых операций, проектирование бюджетных моделей, построение бюджетов, их анализ и сравнение и т. д. На основании введенных и обработанных данных осуществляется формирование и вывод на печать самых разнообразных отчетных форм.

Данная книга адресована в первую очередь специалистам, желающим в короткие сроки научиться строить бюджеты с использованием компьютера. Вначале будут рассмотрены ключевые теоретические вопросы, а затем предлагается описание наиболее популярных и эффективных программных средств, предназначенных для автоматизации процессов бюджетирования.

Все параметры, функции и характерные особенности программных продуктов, рассмотренных в данной книге, актуальны на момент ее написания.

## **Глава 1. Общие сведения о бюджетировании и финансовом планировании**

В данной главе предлагается вспомнить основные теоретические аспекты, касающиеся бюджетирования. Если же вы хорошо владеете теорией, то ее содержимое можете пропустить и сразу приступить к знакомству с программными продуктами, о которых идет речь в последующих главах книги.

## Бюджет современного предприятия

Бюджет современного предприятия – это финансовый план, который характеризуется центром ответственности и периодом планирования и отражает расходы и поступления средств по отдельным финансовым операциям. Соответственно, бюджетирование – процесс разработки бюджетов, направленный на решение двух основных задач: определение объема и состава расходов и обеспечение покрытия этих расходов финансовыми ресурсами из различных источников.

Одним из основных элементов любого бюджета является его центр финансовой ответственности (ЦФО) – элемент организационной структуры субъекта хозяйствования, имеющий собственный финансовый план. Построение бюджета, не имеющего центра ответственности, не имеет никакого смысла.

В качестве центра финансовой ответственности может выступать не только отдельное юридическое лицо, но и любое структурное подразделение предприятия. Например, при составлении бюджета производственного участка центром ответственности будет являться сам производственный участок; для подчиненных бюджетов центрами ответственности могут являться цеха, входящие в состав этого производственного участка. При бюджетировании расходов на содержание административно-управленческого персонала в качестве центров финансовой ответственности могут использоваться следующие структурные подразделения предприятия: бухгалтерия, административно-хозяйственный отдел, финансовый отдел, исполнительная дирекция, отдел перспективных проектов и т. д.

При корпоративном бюджетировании центрами финансовой ответственности обычно являются субъекты хозяйствования (предприятия, организации, филиалы, и т. д.), которые входят в состав корпорации.

Неотъемлемой составной частью любого бюджета является статья бюджета – основной его показатель, который в большинстве случаев характеризуется следующими атрибутами: тип показателя (доход, расход, задолженность и т. п.), способ расчета, валюта показателя, аналитический разрез. Например, в состав бюджета продаж (выручки от реализации) можно включить следующие статьи: *Реализация готовой продукции*, *Реализация услуг* и *Прочая реализация*. Бюджет расходов по основному виду деятельности в большинстве случаев будет включать в себя следующие статьи: *Заработная плата*, *Отчисления на социальное страхование*, *Расходы на сырье и материалы*, *Амортизация основных средств*, и т. д.

Бюджетные статьи бывают двух видов: фиксированные и расчетные. Показатели фиксированных статей имеют конкретное числовое значение, которое не зависит от сторонних факторов. Например, в бюджете заложены расходы на рекламу в размере 3000 долларов США, и ни при каких обстоятельствах эта сумма изменяться не должна.

Показатели расчетных статей зависят от тех либо иных факторов. Например, в бюджете расходов статья *Отчисления на социальное страхование* должна быть расчетной – ее значение напрямую зависит от величины фонда оплаты труда.

Каждая бюджетная статья может иметь подчиненные статьи, и, в свою очередь, находиться в подчинении у вышестоящих статей. Например, статья *Расходы по основному виду деятельности* может иметь подчиненные статьи *Сырье и материалы*, *Заработная плата*, *Топливо*, *Расходы на рекламу* и т. д. . . В то же время данная статья может находиться в подчинении вышестоящей статьи *Общие расходы*.

Набор статей бюджета представляет собой типовую форму бюджета.

Еще одним важнейшим составным элементом любого бюджета является его период планирования. Период планирования – это интервал времени, на который составляется бюджет.

В зависимости от продолжительности периодов планирования все бюджеты можно разделить на три вида: краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные.

Основная характеристика любого периода планирования – это его тип. Тип периода планирования представляет собой название конкретного интервала времени, которое соответствует тому или иному периоду планирования. Чтобы была понятна разница между периодами планирования и типами периодов планирования, приведем несколько примеров:

- тип периода планирования – **месяц**, ему соответствуют периоды планирования **январь 2011 г., февраль 2012 г., март 2012 г.**, и т. д.;
- тип периода планирования – **квартал**, ему соответствуют периоды планирования **1 квартал 2011 года, 3 квартал 2012 года**, и т. д.;
- тип периода планирования – **год**, ему соответствуют периоды планирования **2011 г., 2012 г., 2013 г.**, и т. д.

Каждый бюджет составляется на определенный период планирования, при этом каждый период планирования характеризуется соответствующим типом.

В процессе бюджетирования нередко возникает необходимость учесть возможные последствия возникновения тех либо иных внешних факторов, которые на момент составления бюджета не играют серьезной роли либо их стабильность вызывает опасения. К таким факторам в первую очередь можно отнести инфляцию, сезонные колебания цен, возможный переход с одного вида сырья на другой, изменения курсов валют, и т. д. Подобные факторы могут серьезно повлиять на достоверность бюджетных данных, вплоть до того, что построенные ранее бюджеты могут оказаться полностью оторванными от реальности.

Вот для того, чтобы застраховаться от подобных неожиданностей, при построении бюджетов следует обязательно учитывать возможную динамику внешнего фактора. Как же это сделать?

Для решения данной задачи можно применить разные способы. Один из самых распространенных – это привязать все показатели бюджета к определенному индексу, который отражает динамику того или иного фактора. Например, при построении бюджета на первый квартал можно создать два бюджета: один – без учета динамики внешних факторов, а второй – с учетом возможного роста цен на энергоносители в первом квартале на 5 %. Если при этом учесть возможное сезонное падение цен на основное сырье на 2 % и индекс инфляции 1,5 %, то в результате полученные бюджетные данные могут серьезно измениться по сравнению с исходными данными.



## **Зачем нужно бюджетирование?**

Для чего нужно бюджетирование, и в чем заключается его эффективность для современного предприятия?

Прежде всего отметим, что реализация процессов бюджетирования во многом способствует снижению степени предпринимательского риска. Это неудивительно – имея четкий план действий и обладая реальной информацией о возможностях своего предприятия, можно оперативно и взвешенно реагировать на практически любые изменения на рынке.

Грамотно построенная система бюджетирования позволяет изменить финансовую стратегию предприятия, что в конечном итоге способствует улучшению целого ряда финансово-экономических показателей. В первую очередь это показатели, характеризующие платежеспособность предприятия и его финансовую устойчивость, к которым, в частности, относятся: коэффициент абсолютной ликвидности, коэффициент быстрой ликвидности, коэффициент текущей ликвидности, коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами, коэффициент финансовой устойчивости, коэффициент финансовой независимости.

Одним из важных показателей эффективности бюджетирования является процент отклонения фактических бюджетных данных от плановых. Причем отклонение целесообразно анализировать не за какой-то определенный период времени, а в динамике. Например, можно сравнить процент отклонений в первый год после внедрения бюджетирования и через три-пять лет – при грамотно поставленной и отлаженной системе бюджетирования разница между плановыми и фактическими данными будет снижаться.

При проведении анализа эффективности бюджетирования не стоит забывать, что многие факторы невозможно оценить в стоимостном выражении, поскольку они по своей сути не могут иметь финансового эквивалента. Например, как можно оценить своевременность получения важной и актуальной информации, которая была достигнута только после реализации процессов бюджетирования? Или то, что планирование вышло на качественно новый уровень, стало гораздо более оперативным и гибким? А повышение квалификации персонала компании? Помимо прочих преимуществ бюджетирования следует отметить возможность составления краткосрочных и долгосрочных аналитических прогнозов, моделирование и рассмотрение различных сценариев развития ситуации, повышение управляемости предприятия, и др.

Помимо перечисленного, бюджетирование позволяет проводить комплексный анализ финансово-экономической деятельности предприятия, определять точку безубыточности (порог рентабельности), учитывать сезонный характер производства, сезонность колебания цен, а также целый ряд иных факторов, которые невозможно учесть при использовании традиционной, «советской» системы учета и управления.

## **Виды бюджетов и их место в системе бюджетирования**

Основным результирующим бюджетом предприятия, который формируется на основании целого ряда других бюджетов, является бюджет доходов и расходов. В этом бюджете обобщаются результаты планирования финансово-хозяйственной деятельности субъекта хозяйствования на весь предстоящий период планирования, при необходимости – с детализацией по более мелким периодам (например, годовой бюджет доходов и расходов можно представить в разрезе кварталов либо месяцев). Иначе говоря, бюджет доходов и расходов определяет экономическую эффективность деятельности субъекта хозяйствования. Во многих случаях значения показателей бюджета доходов и расходов оказывают непосредственное влияние на некоторые положения внутренней учетной политики, принятой на предприятии.

Также одну из главных ролей в бюджетировании деятельности предприятия играет бюджет движения денежных средств. Этот бюджет включает в себя информацию о движении всех видов денежных средств, используемых на предприятии: наличных, безналичных, в национальной денежной единице, валютных денежных средств, и т. д. Бюджет движения денежных средств составляется на весь планируемый период, и в общем случае представляет собой прогноз всех денежных поступлений и выплат в течение периода планирования. Иначе говоря, бюджет движения денежных средств планирует и фиксирует все потоки денежных средств на предприятии.

Одним из основных бюджетов, используемых в бюджетировании, является бюджет заработной платы. Показатели этого бюджета отражают размеры начислений и выплаты заработной платы работникам, размеры удержаний из заработной платы работников, а также величину налогов и отчислений, которыми облагается фонд оплаты труда. Говоря иными словами, в бюджете заработной платы отражаются все расходы, связанные с начислением и выплатой заработной платы сотрудникам предприятия. При этом расходы на оплату труда формируются на основании сдельных расценок и нормативов, используемых на предприятии, на основании системы окладов и тарифных ставок, а также различного рода стимулирующих и компенсационных выплат (материальная помощь, компенсация за неиспользованный отпуск, и т. д.).

Бюджет снабжения (иногда его называют бюджет закупок) – это бюджет, который показывает поступление товарно-материальных ценностей в финансово-стоимостном выражении (иногда параллельно – и в натуральных показателях). По своей сути бюджет снабжения представляет собой план закупок товарно-материальных ценностей, а также изменения складских запасов в течение периода планирования. Бюджет снабжения может составляться в нескольких вариантах: в разрезе номенклатуры, в разрезе контрагентов, в разрезе договоров, и т. д.

Для планирования объемов и структуры продаж на предприятиях используется бюджет продаж. Этот бюджет представляет собой план продаж, в котором отражается физический объем и структура продаж, себестоимость реализованной продукции, а также (в некоторых случаях) – величина и структура коммерческих (сбытовых) расходов предприятия. Этот бюджет может формироваться в разных разрезах: например, в разрезе контрагентов (будут показаны продажи каждому контрагенту), в разрезе номенклатуры изделий (будут показаны продажи каждой позиции номенклатуры), в разрезе договоров (будут показываться продажи по каждому договору на реализацию), и др. Бюджет продаж составляется на весь период планирования, с возможной детализацией по подчиненным периодам (например, бюджет составляется на год с детализацией по кварталам либо по месяцам). Бюджет продаж может формироваться как сразу по всем видам деятельности, так и отдельно по каждому виду деятельности субъекта хозяйствования.

Бюджет коммерческих (сбытовых) расходов обычно является подчиненным бюджетом по отношению к бюджету продаж. Бюджет коммерческих (сбытовых) расходов представляет

собой план всех прямых коммерческих расходов предприятия на весь период планирования, с возможной детализацией по подчиненным периодам планирования.

На производственных предприятиях неотъемлемой частью бюджетирования является составление бюджета производства. Производственный бюджет – это план физического объема и номенклатуры выпускаемой продукции (иначе говоря – план производственной программы), объема и структуры производственных затрат, а также себестоимости выпускаемой продукции на весь период планирования.

Составной частью производственного бюджета является бюджет производственных затрат. Этот бюджет является планом объема и структуры производственных затрат предприятия на период планирования. Обычно он составляется в разрезе статей затрат: сырье и материалы, заработная плата, отчисления на социальное страхование, амортизация основных средств, топливо, электроэнергия, и т. д.

Большинство производственных, а также иных предприятий, функционирование которых требует высокой энергоемкости, составляют бюджет энергоресурсов (энергетический бюджет). Этот бюджет представляет собой план потребления, возможного собственного производства тепловой и электрической энергии, а также приобретения этих видов энергии у поставщиков. Бюджет энергоресурсов является основным ориентиром работы энергетического хозяйства предприятия. Этот бюджет, как и другие бюджеты, составляется на весь период планирования с детализацией по подчиненным периодам.

## **Постановка процессов бюджетирования**

Правильная постановка процессов бюджетирования является одним из важнейших условий успешной реализации финансового планирования. Конечно, организация и последующая реализация этих процессов в немалой степени определяется спецификой конкретного предприятия: в торговой фирме имеются одни нюансы, на производственном предприятии – другие, в транспортной конторе – третьи, и т. д. Рассмотрим, как обычно организуется процесс бюджетирования на производственном предприятии.

Перед тем, как непосредственно приступить к построению системы бюджетирования на предприятии, рекомендуется выполнить предварительную подготовку. В первую очередь здесь имеется в виду проведение анализа нынешнего состояния предприятия: исследование организационной структуры, анализ взаимодействия между структурными подразделениями предприятия, изучение документооборота, проверка действующей на предприятии системы планирования, и т. д. На основании полученной информации можно сформулировать первые требования к системе бюджетирования.

После этого нужно построить структуру центров финансовой ответственности предприятия (более подробно о центрах финансовой ответственности предприятия речь шла чуть выше).

Затем можно приступать к построению бюджетной модели для данного предприятия. В данном случае бюджетная модель – это иерархическая структура бюджетов, построенная с учетом особенностей предприятия.

Основной бюджет любого предприятия формируется на основании нескольких более мелких бюджетов. Причем каждый подчиненный бюджет может иметь в подчинении еще несколько бюджетов. При этом глубина бюджетной модели зависит от целого ряда факторов: масштаб предприятия (малое, среднее, крупное, холдинг либо финансово-промышленная группа, и т. д.), особенности организации учета и планирования на предприятии, ассортимент выпускаемой продукции, номенклатура используемых товарно-материальных ценностей, и т. д.

Начинать процесс бюджетирования рекомендуется с составления бюджета продаж. Данное правило справедливо для большинства производственных (да и не только производственных) предприятий. Это неудивительно – ведь чтобы что-то производить, нужно вначале определиться, куда потом девать выпущенную продукцию, чтобы не допустить, например, затоваривания складов или, наоборот – чтобы впоследствии не спохватиться, что рынок, оказывается, может принять гораздо больше продукции, чем реально выпустили. От этого правила могут отступать лишь те предприятия, у которых производственные мощности ограничены и которые без проблем продают все, что могут выпустить.

После бюджета продаж следует приступить к составлению бюджета производства. Имея на руках готовый бюджет продаж, уже можно четко спланировать требуемые объемы производства продукции. При этом следует принимать во внимание объемы имеющихся на предприятии запасы товарно-материальных ценностей. Многие специалисты вообще рекомендуют составлять бюджет производства одновременно с бюджетом запасов, постоянно сверяя при этом и соответствующим образом корректируя данные этих бюджетов. Подобное ведение бюджетирования позволит избежать впоследствии многих проблем, которые могут быть связаны, например, с сезонностью выпуска продукции, колебаниями цен, особенностями работы предприятия во время отпускного сезона, и т. д.

Далее следует сформировать бюджет коммерческих расходов. При этом следует учитывать, что коммерческие расходы (реклама, маркетинг и др.) в большинстве случаев являются переменными расходами, и, как правило, тесно связаны с объемами реализации.

Бюджет административных расходов, который рекомендуется составлять после бюджета коммерческих расходов, включает в себя информацию о затратах на содержание административно-управленческого персонала. В большинстве случаев эти затраты носят постоянный характер. Однако бывают исключения – например, когда обновление компьютерного парка в офисах компании возможно только при достижении определенного объема выручки от реализации, а также в иных подобных ситуациях.

После этого рекомендуется приступить к составлению довольно масштабного и важного бюджета закупок. Для этого бюджета много исходной информации можно взять из уже готовых к данному моменту бюджетов: бюджета продаж, бюджета производства и бюджета запасов (эти бюджеты позволяют определить, сколько сырья и материалов нужно приобрести), бюджета коммерческих расходов (например, приобретение рекламных услуг – это тоже закупка) и бюджета административных расходов (сколько и чего нужно приобрести для административно-управленческого персонала).

Следующий бюджет, который необходимо составить – это бюджет материальных затрат. Этот бюджет самым тесным образом связан с уже составленным к данному моменту бюджетом производства. При этом учет материальных ценностей рекомендуется вести не только в стоимостном, но и в количественном выражении – это позволит избежать впоследствии целого ряда затруднительных ситуаций, которые могут быть связаны, например, с колебаниями цен на сырье и материалы, использованием разных единиц измерения, и т. д.

Следующий этап бюджетирования – формирование бюджета заработной платы. Этот бюджет включает в себя как постоянные данные (например, повременная заработная плата), так и переменные (сдельная заработная плата, различные премирования в зависимости от прибыли, и т. д.). В этом же бюджете отражаются данные об отчислениях на обязательное социальное страхование и в Пенсионный фонд.

Далее следует составить бюджет выручки от реализации. Этот бюджет включает в себя информацию о доходах по всем видам реализации (готовой продукции, услуг, прочей реализации, и т. п.). При составлении бюджета выручки от реализации в первую очередь используется информация из бюджета продаж.

Одним из самых важных бюджетов является бюджет расходов предприятия, который рекомендуется составлять сразу после составления бюджета выручки от реализации. Этот бюджет включает в себя информацию обо всех расходах предприятия (сырье и материалы, амортизация, заработная плата, отчисления на социальное страхование, электроэнергия и т. д.), за исключением внереализационных расходов. При составлении данного бюджета используется информация некоторых созданных ранее бюджетов: бюджета заработной платы, бюджетов коммерческих и административных расходов, бюджета материальных затрат, и др.

Далее следует сформировать бюджет движения денежных средств предприятия, который включает в себя информацию о движении всех видов денежных средств, используемых на предприятии: наличных, безналичных, в национальной денежной единице, валютных денежных средств, и т. д. Бюджет движения денежных средств по своей сути может напоминать платежный календарь.

На заключительном этапе можно приступить к формированию бюджета доходов и расходов предприятия. К данному моменту для составления этого бюджета уже есть почти вся информация – она имеется в созданных ранее бюджетах. В некоторых случаях исключением могут являться лишь данные о внереализационных доходах (штрафы, пени, неустойки полученные, доходы от реализации основных средств, и т. п.) и о внереализационных расходах (штрафы, пени, неустойки уплаченные, и т. д.).

Еще один важный бюджет – бюджет налогов. Этот бюджет составляют не все предприятия (иногда информация о налогах включается в состав других бюджетов расходов); если предполагается его составление, то целесообразно это делать перед формированием бюджета дохо-

дов и расходов предприятия. Следует отметить, что формирование бюджета налогов – процесс достаточно трудоемкий; при этом используются данные составленных ранее бюджетов (бюджета продаж, бюджета выручки от реализации, и др.). Поэтому иногда применяется следующий способ бюджетирования налоговых отчислений: налоги, относимые на затраты, включаются в состав соответствующих расходных бюджетов, а косвенные налоги (налог на добавленную стоимость, акцизные налоги, и т. д.) отражаются в отдельном бюджете.

Бюджет налогов включает в себя информацию обо всех начислениях и перечислениях по платежам в бюджет и внебюджетные фонды, за исключением налогов от фонда оплаты труда (эти налоги включены в бюджет заработной платы).

Для чего необходимо составление бюджета налогов? Во-первых, данные бюджета налогов могут использоваться для последующего расчета финансовых показателей предприятия. Во-вторых, информация о платежах в бюджет принимается во внимание при составлении бюджета движения денежных средств и при построении платежного календаря. В-третьих, использование бюджета налогов способствует оптимизации налоговых обязательств предприятия.

## **Классификация бюджетов по разным признакам**

Все бюджеты, которые составляются и используются на предприятиях, можно классифицировать по разным классификационным признакам. К наиболее популярным классификационным признакам можно отнести следующие: по периоду составления, по методам разработки, по непрерывности планирования, по видам затрат, по видам деятельности предприятия, и др.

По продолжительности периода планирования все бюджеты можно разделить на следующие виды: краткосрочный бюджет (период планирования – до 1 года), среднесрочный бюджет (период планирования – от 1 года до 3-х лет), и долгосрочный бюджет (период планирования – свыше 3-х лет). Отметим, что долгосрочные бюджеты в России реже по сравнению с краткосрочными и среднесрочными бюджетами. Причиной является целый ряд факторов: непростая экономическая ситуация в стране, несовершенство и противоречивость отечественного законодательства, нестабильность финансового рынка, и др.

На многих предприятиях, где используются хотя бы два из трех указанных выше видов бюджетов (краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный), процессы бюджетирования представляют собой единое целое. В этом случае краткосрочный бюджет разрабатывается в рамках разработанного ранее среднесрочного бюджета и как бы поддерживает его, при этом среднесрочный бюджет уточняется по истечении каждого периода краткосрочного бюджетирования и, при необходимости, соответствующим образом корректируется. Аналогичным образом взаимодействуют среднесрочные и долгосрочные бюджеты. На основании вышесказанного можно сделать вывод, что наиболее мощная и эффективная система бюджетирования – это та система, в которой подобным образом взаимодействуют все три вида бюджетов. Следует отметить, что в большинстве случаев краткосрочные бюджеты несут в себе гораздо большее количество контрольных функций, нежели среднесрочные и долгосрочные, которые в основном предназначены для целей стратегического планирования.

В свою очередь, краткосрочные бюджеты можно разделить на следующие виды: ежедневный бюджет, недельный бюджет, месячный бюджет, квартальный бюджет и годовой бюджет. Наибольшее распространение из этих бюджетов получили месячный, квартальный и годовой бюджеты. Рекомендуется построить взаимодействие этих бюджетов таким же образом, как и рассмотренное выше взаимодействие краткосрочных, среднесрочных и долгосрочных бюджетов. В этом случае система бюджетирования на предприятии будет монолитной, и все показатели в ней будут жестко увязаны между собой – начиная с показателей ежедневного бюджета, и заканчивая долгосрочным бюджетом.

По направленности бюджеты можно разделить на три основных вида: оперативный, текущий и перспективный. Оперативный бюджет – это бюджет, который напрямую связан с конкретными целями либо направлениями деятельности предприятия: сбыт готовой продукции, материально-техническое снабжение, и т. д. Текущий бюджет – это разновидность краткосрочного варианта бюджета, который направлен на планирование наиболее насущных, текущих целей предприятия. Перспективный бюджет – это бюджет, который определяет концептуальную направленность деятельности предприятия, является ориентиром его генерального развития и основой формирования долгосрочной структуры предприятия.

По непрерывности планирования все бюджеты делятся на два вида: самостоятельный бюджет и непрерывный. Самостоятельный бюджет – это изолированный бюджет, который не зависит от других бюджетов. Непрерывный бюджет – это такой бюджет, к которому по окончании периода планирования добавляется новый бюджет.

Также все бюджеты можно разделить на два вида, классифицировав их по способу представления информации. По данному признаку бюджеты делятся на укрупненные и детализированные. Укрупненный бюджет – такой бюджет, в котором показатели статей отображаются

укрупнено, без детализации до нижних уровней. В детализированном бюджете информация представлена с детализацией до самого нижнего уровня. Например, в укрупненном бюджете будет показана сводная информация по двум статьям: телевизоры и мониторы, хотя предприятие выпускает пять моделей телевизоров и три модели мониторов. В детализированном бюджете будет отдельно показана информация по телевизору каждой модели и по монитору каждой модели, т. е. та же самая информация, что и в укрупненном бюджете, будет представлена не в двух, а в восьми бюджетных статьях.

В зависимости от методов разработки также можно выделить два основных вида бюджетов: фиксированный и гибкий. Фиксированный бюджет – это такой бюджет, показатели которого не зависят от изменения показателей деятельности предприятия (объема выпускаемой продукции, выручки от реализации, и т. д.), например – бюджет расходов на охрану предприятия. Гибкий бюджет – это бюджет, показатели которого не указываются в фиксированных суммах, а рассчитываются по формуле, элементы которой привязаны к тем либо иным показателям финансово-хозяйственной деятельности предприятия, либо устанавливаются в виде нормативов, которые также зависят от показателей деятельности предприятия.

По количеству затратных статей бюджеты делятся на функциональные и комплексные. Функциональный бюджет – это бюджет, который разрабатывается по одной (либо двум неразрывно связанным) статьям затрат, например – бюджет заработной платы. Комплексный бюджет включает в себя несколько затратных статей. Примеры комплексных бюджетов – бюджет коммерческих расходов, бюджет административно-хозяйственных расходов, и др.

Также бюджеты можно классифицировать в зависимости от видов финансово-хозяйственной деятельности, которые осуществляет субъект хозяйствования. По этому признаку бюджеты делятся на следующие виды: бюджет по основной деятельности, бюджет по финансовой деятельности, бюджет по инвестиционной деятельности и бюджет по дополнительным видам деятельности. Бюджет по основному виду деятельности включает в себя информацию о финансово-экономических показателях основной деятельности предприятия. Пример бюджета по финансовой деятельности – бюджет движения денежных средств. Бюджет по инвестиционной деятельности включает в себя информацию об инвестиционной деятельности субъекта хозяйствования. Бюджет по дополнительным видам деятельности составляется в случае, если предприятие, помимо основного вида деятельности, осуществляет еще и дополнительный вид деятельности (либо несколько дополнительных видов) – например, основной вид деятельности предприятия – грузоперевозки, а дополнительные виды деятельности – оказание услуг по ремонту автомобилей и торговля автозапчастями.



## **«Подводные камни» бюджетирования**

Бюджетирование представляет собой сложный и многогранный процесс, который редко проходит «без сучка и задоринки»: в ходе работы могут появляться проблемы и сложности, нештатные ситуации и т. п., и в этом разделе мы расскажем, к чему нужно быть готовым, а также проанализируем характерные ошибки, которыми грешат многие предприятия.

Некоторые фирмы стремятся осуществлять процессы бюджетирования без предварительно поставленной, отлаженной и опробованной системы управленческого учета, забывая о том, что без управленческого учета бюджетирование теряет свои основные качества – оперативность, требуемый аналитический разрез, развернутое представление данных, и т. д. Некоторые руководители пытаются построить систему бюджетирования на основании данных бухгалтерского учета, однако это по целому ряду причин не имеет смысла. Основные из этих причин: во-первых, никто не ведет бухгалтерский учет в разрезе центров финансовой ответственности (а наличие четкой структуры центров ответственности – обязательное условие для бюджетирования), а во-вторых – бухгалтерские данные всегда являются неоперативными (в частности, информация об итогах прошедшего месяца вырисовывается лишь к 20-м числам следующего месяца).

Многие проблемы и сложности при осуществлении бюджетирования возникают из-за путаницы с терминологией. Например, что считать выручкой? Все поступившие от покупателей денежные средства? Либо включить сюда также понятие внереализационных доходов? Либо это стоимость отгруженной продукции? В том же бухгалтерском учете эти понятия четко разграничены. Поэтому при составлении бюджетной терминологии иногда полезно применить термины и понятия, утвержденные законодательно и используемые, например, в той же бухгалтерии, либо в положении об учетной политике предприятия.

Причиной многих проблем, возникающих при бюджетировании, может являться неправильный выбор программы, предназначенной для автоматизации процессов бюджетирования. Если небольшое предприятие может реализовывать те либо иные процессы бюджетирования даже в Excel, то более крупные субъекты хозяйствования должны применять специально предназначенные программные разработки. Описание некоторых таких программ приведено в данной книге.

Важным условием успешной реализации процессов бюджетирования является грамотно разработанная система аналитического учета. Этому вопросу следует уделить особое внимание еще на начальной стадии разработки системы бюджетирования. Без отлаженной и продуманной системы аналитического учета невозможно полноценное ведение бюджетирования. В частности, теряется наглядность и глубина представления данных, возможность проведения финансового анализа, а нередко – и сам смысл бюджетирования.

Обязательное условие успешного применения системы бюджетирования – это наличие четкой и продуманной структуры центров финансовой ответственности. Многие проблемы возникают именно по причине того, что здесь допущены неточности. К сожалению, в большинстве случаев эти проблемы проявляются тогда, когда изменить что-либо уже невозможно либо нецелесообразно. Следует отметить, что структура центров финансовой ответственности может и не совпадать с организационной структурой подразделений предприятия.

Одна из самых распространенных проблем, с которой встречаются обычно на этапе построения и внедрения системы бюджетирования – это неприятие нововведений персоналом предприятия. Это обусловлено, во-первых, тем, что сотрудники предприятия не видят быстрых и ощутимых результатов от внедрения системы бюджетирования на предприятии, во-вторых – недостатком знаний и квалификации для исполнения своих обязанностей после внедрения системы бюджетирования, и, в-третьих – нежеланием переучиваться.

Решение подобных проблем требует определенного времени, а также применения в большинстве случаев метода «кнута и пряника». Во-первых, со стороны дирекции должно последовать жесткое разъяснение, что «приговор окончательный и обжалованию не подлежит», т. е. бюджетирование будет внедряться и реализовываться независимо от желания сотрудников. Во-вторых, необходимо увязать систему премирования сотрудников с выполнением бюджетных показателей. Ну и, помимо прочего, придется потратиться на переобучение персонала.

Довольно распространенными ошибками являются две крайности. Первая заключается в слишком частых корректировках бюджетных показателей, а вторая – наоборот, в чуть ли не «консервации» бюджета. При построении и внедрении системы бюджетирования на предприятии следует четко определить, кто, когда и в каких случаях может или должен вносить изменения в бюджеты, и с кем подобные действия должны согласовываться.

На многих предприятиях возникают проблемы по причине отсутствия системы мотивации сотрудников, которая должна быть привязана к выполнению бюджетных показателей. Другая крайность – это когда оплата труда сотрудников полностью зависит от исполнения бюджета.

Еще одна ошибка, которая часто встречается при построении системы бюджетирования – это неправильная периодичность бюджетирования. Например, на большинстве крупных промышленных предприятий вполне достаточно детализировать периодичность бюджетирования до месяца, и вовсе не обязательно проводить еженедельное либо, тем более – ежедневное бюджетирование. Это приведет лишь к напрасному росту затрат ресурсов, выделенных на бюджетирование, и вместе с этим экономического смысла иметь не будет.

Многие проблемы при бюджетировании возникают из-за того, что показатели краткосрочных бюджетов не взаимосвязаны с показателями долгосрочных бюджетов. Иначе говоря, система бюджетирования компании должна быть основана на стратегических планах и показателях. В противном случае через некоторое время бюджетирование может просто потерять всякий смысл.

## **ПРИМЕЧАНИЕ**

При анализе исполнения бюджета необходимо учитывать влияние случайных факторов, возможное проявление которых при составлении бюджета не было принято во внимание. Нередко бывает так, что большинство отклонений было вызвано именно этими факторами, и если их проигнорировать, то будут сделаны неправильные выводы о причинах отклонений.

В настоящее время в некоторых компаниях приобретает популярность системы бюджетирования «сверху вниз». Такое бюджетирование имеет ряд преимуществ, однако при этом многие предприятия допускают одну и ту же ошибку – бюджеты «спускаются сверху» в административном порядке, без привлечения к их составлению руководителей более низких уровней. Не стоит забывать, что для построения гибкой и эффективной системы бюджетирования необходимо привлекать к участию в бюджетных процессах руководителей центров финансовой ответственности.

В некоторых случаях имеет место другая крайность – это самоустраненность высшего руководства компании (корпорации) от бюджетных процессов. Конечно, руководителям высшего звена совершенно необязательно принимать участие в корректировке оперативных бюджетов, но концептуальную направленность системы бюджетирования и соответствие ее стратегическим целям и задачам компании определяет именно высшее руководство.

Важная проблема, которую необходимо определить на начальной стадии бюджетирования – это требуемая степень детализации бюджетных показателей. Слишком укрупненный бюджет может отражать явно недостаточную информацию, а в чрезмерно детализированном бюджете можно просто запутаться. Кроме этого, в слишком детализированных бюджетах увеличивается вероятность появления ошибочных данных, и в то же время их составление требует большого количества трудовых затрат.

Многие ошибки бюджетирования возникают на этапе контроля исполнения бюджетных показателей. Например, контроль показателей бюджета может осуществляться либо слишком часто, либо слишком редко. Конечно, периодичность проверки исполнения бюджетных показателей зависит от особенностей конкретного предприятия, поэтому необходимо заранее определиться с этим вопросом. Кроме этого, не стоит по результатам проверки принимать поспешные решения – механизм реагирования на результаты проверки должен быть спланирован, согласован и утвержден заранее.

### **ВНИМАНИЕ**

В погоне за исполнением бюджетных показателей не стоит забывать, что добиться стопроцентного исполнения бюджета еще не удавалось никогда и никому.

Важная проблема, с которой сталкиваются многие предприятия – это неумение правильно проводить анализ отклонений от запланированных показателей бюджета. В частности, совершенно необязательно реагировать на все без исключения отклонения – здесь необходимо заранее четко расставить приоритеты. Некоторые несущественные отклонения достаточно проанализировать лишь поверхностно и не уделять им слишком много внимания. Распространенная ошибка – анализ и изучение только неблагоприятных отклонений: даже положительные отклонения должны быть изучены, а на основании анализа сделаны соответствующие выводы. Еще одно популярное заблуждение – это интерпретация экономии затрат всегда как положительное отклонение.

## **Глава 2. Система бюджетирования «Красный директор»**

Свое знакомство с продуктами, предназначенными для автоматизации процессов бюджетирования, мы начнем с программы «Красный Директор», автором и разработчиком которой является компания «Бизнес-Микро» ([www.bmicro.ru](http://www.bmicro.ru)). С помощью этой программы автоматизируется планирование доходов и расходов денежных средств и составление бюджета движения денежных средств.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.