

Денис Шевчук

# Бюджетирование: самоучитель



Денис Шевчук

# **Бюджетирование: самоучитель**

«Автор»

**Шевчук Д. А.**

Бюджетирование: самоучитель / Д. А. Шевчук — «Автор»,

В современных условиях бюджетирование начинает играть ключевую роль в деятельности предприятия. Основная причина этого состоит в том, что время сверхприбылей прошло, и менеджмент должен “считать каждую копейку”. Для руководства многих компаний бюджетирование действительно становится насущной потребностью, назревшей необходимостью. По-другому просто не получается работать. Непонятно, сколько фирма зарабатывает. И если бухгалтерия показывает прибыль, то почему нет денег? Почему компанию постоянно лихорадит необходимость кредитоваться, и когда уже можно стать финансово самостоятельным, хотя бы в операционной деятельности? Этот и другие подобные вопросы часто задают собственники топ-менеджменту и вынуждают его уделять большое внимание постановке на фирме подробного финансового планирования. Предлагаемое пособие предназначено бухгалтерам и аудиторам, студентам экономических специальностей, аспирантам, преподавателям, сотрудникам налоговых органов, банков, финансистам и всем интересующимся данной тематикой. Пособие основано на современных принципах ускоренного эффективного запоминания и позволит в сжатые сроки получить качественные знания и успешно освоить материал.

© Шевчук Д. А.

© Автор

# Содержание

1. Основные понятия (гlossарий)	5
Финансовая структура	7
Бюджеты	10
Учетная политика	11
Планирование	13
Анализ	14
2. Самое главное	15
Бюджетирование – это...	19
Залог успеха	20
С чего начинать?	21
У каждой системы – свои правила	22
Зачем нужен общий (основной) бюджет компании?	23
Зависит ли бюджетирование от стратегии компании?	25
Что входит в понятие «организация бюджетирования»?	26
Конец ознакомительного фрагмента.	28

# Шевчук Денис Александрович

## Бюджетирование: самоучитель

### 1. Основные понятия (гlossарий)

**Интеграция** – Получение суммарной (интегральной) информации по тем или иным аналитическим признакам без учета внутрифирменных оборотов.

**Консолидация** – Получение суммарной (интегральной) информации по тем или иным аналитическим признакам с учетом внутрифирменных оборотов.

**Центр затрат** – Структурное подразделение или группа подразделений, аккумулирующих затраты. Деятельность центров затрат как правило направлена на обслуживание Центров Маржинальной Прибыли. Подразделение, отвечающее только за расходы периода.

**Центр доходов (ЦД)** – подразделение, отвечающее только за доходы периода.

**Центр Маржинальной Прибыли** – Он же профит-центр. Структурное подразделение или группа подразделений деятельность которых направлена на реализацию. Обеспечивает учет маржинальной прибыли.

**Центр Финансового Учета (ЦФУ).** ЦФУ – структурное подразделение или группа подразделений, осуществляющих определенный набор хозяйственных операций, поддающихся учету. Подразделение, отвечающее за результаты своей деятельности и за финансово-экономические показатели предприятия: соблюдение лимита затрат, выполнение заказов по серийной (несерийной) продукции, оказание услуг для ЦФО.

**Центр Финансовой Ответственности (ЦФО).** ЦФО – структурное подразделение или группа подразделений, конечная цель которых – максимизация прибыли. Подразделение, которое отвечает за финансовые результаты своей операционной деятельности: прибыль и убытки. Является направлением деятельности (бизнесом) предприятия. ЦФО наделено полномочиями управления затратами (обычно в пределах установленных лимитов) и отвечает за реализацию поставленных перед ним целей.

**Венчурный центр (ВЦ)** – подразделение, осваивающее новые виды продукции и отвечающее за экономность расходования ресурсов, денежных средств.

*Управленческий учет – система организации, сбора и агрегирования учетных данных, направленную на решение конкретной управленческой задачи.*

**Основные функции управленческого учета:**

- Обеспечение топ-менеджеров информацией, необходимой для принятия решений (помощь в принятии решений).
- Контроль текущего состояния предприятия и измерение результатов деятельности:
  - о Консолидированные отчеты по всему предприятию в целом (с учетом внутрихолдинговых взаиморасчетов);
  - о По различным центрам финансового учета (ЦФУ) – филиалам, подразделениям, группам товаров, контрагентам, агентам.
- Управление затратами;
- Измерение результатов деятельности;
- Мотивация сотрудников;

- Планирование и контроль выполнения планов;
- Бюджетное управление;

## Финансовая структура

**Бюджетное управление** – оперативная система управления компанией по центрам ответственности через бюджеты, позволяющая достигать поставленные цели путем наиболее эффективного использования ресурсов.

**Финансовая структура** – организация центров финансовой ответственности, определяющая их подчиненность, полномочия и ответственность и предназначенная для управления стоимостью деятельности предприятия.

**Центр финансовой ответственности (ЦФО)** – структурное подразделение, осуществляющее определенный набор хозяйственных операций, способное оказывать непосредственное воздействие на расходы и/или доходы от этих операций и отвечающее за величину данных расходов и/или доходов.

### Типы ЦФО:

- Центры инвестиций
- Центры прибыли
- Центры маржинального дохода
- Центры дохода
- Центры затрат

Данная классификация основана на разделении ЦФО по видам доходов/затрат, которые определяются, исходя из функциональной деятельности центра.

○ **Центры затрат** образуют подразделения, которые для выполнения своих функциональных обязанностей потребляют различные ресурсы, что означает для предприятия затраты. Соответственно, они отвечают за величину произведенных в своей деятельности затрат. Примером Центров затрат являются различные производственные подразделения и функциональные службы (цех, склад, бухгалтерия, реклама, охрана). Центры затрат определяют расходную часть бюджета предприятия.

○ **Центры дохода** отвечают за доход, который они приносят фирме за счет своей деятельности, и определяют доходную часть бюджета. Центром дохода может выступать подразделение компании, занимающееся реализацией готовой продукции, товаров и услуг, т.е. функционально предназначенное для получения дохода в виде выручки (Отдел продаж, склад-магазин, оптовая база, сеть агентов, фирменных магазинов и т.д.).

○ **Центры маржинального дохода** несут ответственность за величину получаемого маржинального дохода (вклад на покрытие). Создаются на предприятиях, где есть подразделения, осуществляющие более сложный вид деятельности – не одно производство (как центры затрат), и не одну торговлю (как центры дохода), а, например, производство и реализация продукции определенной номенклатуры, т.е. фактически являются отдельными бизнес-направлениями (бизнесами). Бизнесы отвечают за эффективность деятельности, контролируя доходную и расходную части своего направления. Мерой эффективности бизнеса является не доходы и затраты направления по отдельности, а разница между ними в виде маржинального дохода. Под маржинальным доходом (прибылью) понимается разница между выручкой и прямыми (прямо прослеживаемыми до объекта возникновения) затратами. Полученная сумма маржинального дохода идет сначала на покрытие накладных затрат направления, потом накладных предприятия, и далее на формирование чистой прибыли всего предприятия. То направление, которое приносит наибольший маржинальный доход, является и наиболее выгодным для предприятия. Таким образом, предприятие обеспечивает эффективность деятельности своих отдельных направлений бизнеса, ставя им в ответственность уровень маржинального дохода

○ **Центры прибыли** отвечают перед руководством суммой заработанной прибыли, т.е., они по аналогии с центрами маржинального дохода контролируют как расходную, так и доход-

ную сторону своей деятельности. Но центры прибыли рассчитывают доходы и затраты не отдельного направления, а всего предприятия в целом. Соответственно, центром прибыли выступает предприятие – как самостоятельное, так и в составе многоуровневой структуры, например, холдинга.

○ **Центры инвестиций** являются верхним уровнем финансовой структуры. Они имеют право управлять не только оборотным капиталом, т.е. отвечать за объем заработанной прибыли, но и управлять необоротными активами (основными средствами), в том числе, осуществлять инвестиции (и дезинвестиции). Например, построить новый цех, поменять устаревшее оборудование, а в больших масштабах – купить фирму, продать бизнес и т.д. В этом случае центр инвестиций контролирует окупаемость этих инвестиций, и таким образом отвечает за рентабельность всех активов фирмы. Центр инвестиций уже всегда только предприятие – либо самостоятельное, либо головная компания многоуровневой структуры.

○ **Центр финансового учета** – структурное подразделение, которое ведет учет установленных для него показателей доходов и/или расходов, но не отвечает за их величину.

○ **Постановка бюджетного управления** - комплекс организационно-технических мероприятий по разработке и внедрению системы бюджетного управления.

Проведение работ по постановке системы бюджетного управления компанией осуществляется поэтапно в следующем порядке:

#### **1. Проектирование финансовой структуры**

На основе организационной структуры компании разрабатывается финансовая структура. В рамках этой работы из организационных звеньев (подразделений) формируются Центры Финансовой Ответственности (ЦФО) и строится модель финансовой структуры.

#### **2. Формирование бюджетной структуры**

Описываются и структурируются статьи планирования и учета всей хозяйственной деятельности предприятия, в которых будет осуществляться ведение бюджетов доходов/расходов, выплат/поступлений (денежных средств), оприходования/отпуска (материальных ценностей), активов/пассивов (управленческого баланса) в виде справочников.

Далее определяются виды бюджетов, которые необходимо вести предприятию, устанавливаются взаимосвязи их формирования, уровни консолидации и их внутренняя структура на основе справочников бюджетных статей.

#### **3. Разработка внутренней учетной политики**

Формируются организационные основы ведения учета, выбираются принципы документирования хозяйственных операций и методы оценки имущества, определяются методика и техника ведения учета.

#### **4. Разработка системы планирования**

Определяется порядок планирования – от формирования плана продаж предприятия до утверждения основного бюджета предприятия, с указанием участников процесса планирования, регламентов их действий, формы документов и сроков их разработки, согласования и утверждения.

#### **6. Разработка системы финансово-экономического анализа**

Определяется состав методов анализа, порядок их проведения, формируется система отчетности с указанием участников процесса анализа, регламентов их действий, подготовки и предоставления отчетов.

#### **7. Регламентация**

Результаты всех проведенных работ должны быть формализованы, т.е. закреплены в регламентных документах предприятия. Для этого все этапы завершаются подготовкой соответствующих Положений:

○ Положение о финансовой структуре



- Положение о бюджетной структуре
- Положение об учетной политике
- Положение о планировании
- Положение об анализе
- Положение(я) о центрах финансовой ответственности (ЦФО)

**“Положение о финансовой структуре”** – внутренний регламентный документ предприятия, описывающий финансовую структуру предприятия и регламентирующий процесс ее формирования, являющийся одной из составных частей пакета регламентов по бюджетному управлению.

## Бюджеты

**Бюджет** – финансовый документ установленного формата, по которому происходят планирование и учет результатов хозяйственной деятельности.

**Статья** – составная часть бюджета, по которой происходят планирование и учет хозяйственных операций одного типа.

**Хозяйственная операция** – простейшее событие в деятельности предприятия, вызвавшее возникновение доходов, затрат, расходов, поступлений/выплат денежных средств, формирование остатков или движение товарно-материальных ценностей.

**Операционный бюджет** – бюджет, составляемый по каждому *Центру Финансовой Ответственности (ЦФО)* для планирования и учета результатов его деятельности (*операций*).

**Функциональный бюджет** – бюджет, составляемый по определенной *области деятельности* предприятия (*функции*) для планирования и учета результатов данной деятельности.

**Бюджет предприятия** – план, составленный на следующий период в натуральном и денежном выражении; определяющий потребность предприятия в ресурсах, необходимых для получения запланированных доходов.

**Натурально-стоимостные бюджеты (Бюджеты Товаров, Запасов и Внеоборотных Активов)** – бюджеты, отражающие движения всех, кроме денежных средств, активов предприятия; составляемые как в натуральных, так и денежных единицах для планирования и учета данного движения.

**Бюджет Доходов и Расходов (БДР)** – бюджет, отражающий процесс формирования финансовых результатов деятельности предприятия; составляемый для планирования и учета данного процесса с целью управления прибылью и рентабельностью предприятия.

**Бюджет Движения Денежных Средств (БДДС)** – бюджет, отражающий процесс движения денежных средств по всем видам счетов и кассе предприятия; составляемый для планирования и учета данного движения с целью управления платежеспособностью предприятия.

**Бюджет Баланса, Бюджет по Балансовому Листу (ББЛ)** – бюджет, отражающий структуру имущества (активов) предприятия и источников его формирования (пассивов); составляемый для планирования будущей и учета фактически сложившейся структуры активов/пассивов с целью управления стоимостью предприятия.

**Консолидированный (итоговый) бюджет** – группировка всех функциональных бюджетов предприятия в разрезах:

- a. движения товаров, запасов и внеоборотных активов;
- b. формирования доходов и расходов;
- c. движения денежных средств;
- d. формирования стоимости;

предназначенная для планирования и учета результатов хозяйственной деятельности предприятия в целом.

**Бюджетная структура** – система *функциональных бюджетов* предприятия, по которой происходят *последовательное* планирование и учет результатов хозяйственной деятельности всего предприятия.

**“Положение о бюджетной структуре”** – внутренний регламентный документ предприятия, описывающий бюджетную структуру предприятия и регламентирующий процесс их формирования, являющийся одной из составных частей пакета регламентов по бюджетному управлению.

## Учетная политика

**Управленческий учет** – процедура первичного наблюдения, стоимостного и натурального измерения, текущей группировки и итогового обобщения фактов хозяйственной деятельности предприятия с целью обеспечения его руководства своевременной, достоверной, объективной и достаточной информацией для принятия обоснованных управленческих решений.

**Управленческая учетная политика** – внутренние правила ведения управленческого учета на предприятии, закрепленные в “Положении об управленческой учетной политике” и обязательные для исполнения всеми ответственными за управленческий учет лицами.

**“Положение об управленческой учетной политике”** – внутренний регламентный документ предприятия, закрепляющий правила ведения управленческого учета и являющийся одной из составных частей пакета регламентов по бюджетному управлению.

**Стандартный метод учета затрат (Standard Costing)** – метод учета затрат, основанный на формировании *полной себестоимости*, т.е. списании на себестоимость продукции относящихся к ней прямых затрат и разнесении накладных расходов между видами продукции по различным базам.

**Прямой метод учета затрат (Direct Costing)** – метод учета затрат, основанный на формировании *неполной себестоимости*, состоящей только из прямых затрат, и покрытия совокупных накладных (косвенных) затрат *маржинальным доходом (вкладом на покрытие)* – разницей между выручкой и прямыми затратами.

**Вариант использования Direct Costing** – формирование неполной себестоимости только из переменных затрат и покрытие постоянных затрат разницей между выручкой и переменными затратами.

**Прямые затраты** – затраты, которые можно непосредственно отнести на конкретный вид продукции или изделие.

**Накладные или косвенные затраты** – затраты, которые непосредственным образом невозможно отнести на конкретный вид продукции.

**Переменные затраты** – затраты, зависящие от объема производства (реализации), т.е. изменяющиеся при изменении объемов производства или реализации.

**Постоянные затраты** – затраты, независимые от объема производства (реализации), т.е. остающиеся неизменными при изменениях объемов производства или реализации.

**База разнесения накладных расходов** – показатель, имеющий отношение к различным видам продукции, бизнесам, ЦФО. Пропорционально доле в общем значении показателя, относящейся к конкретному виду продукции и т.д., на него ложится доля общих накладных расходов.

**Статическая база разнесения накладных расходов** – определенным образом заданная и постоянная в течение всего отчетного периода.

**Динамическая база разнесения накладных расходов** – изменяющаяся в течение отчетного периода.

**Базовая валюта управленческого учета** – единая валюта для составления консолидированной (итоговой) отчетности по предприятию.

**Лимит по статьям бюджетов** – установленный норматив возможных перерасходованных средств, излишних выплат и списаний.

**Статический лимит по статьям бюджетов** – абсолютная величина или фиксированный процент от суммы, запланированной по лимитируемой статье.

**Динамический лимит по статьям бюджетов** – процент от суммы по статье, корреспондирующей с лимитируемой.

**Трансфертная цена** – цена (стоимость) передачи продукции, прочих ТМЦ, оказания услуг внутри предприятия (между ЦФО).

**Актуализация управленческой учетной политики** – принятие к исполнению (вступление в силу) конкретного варианта управленческой учетной политики.

**Период актуализации управленческой учетной политики** – максимальный период действия конкретного варианта управленческой учетной политики, начинающийся с момента актуализации.

## Планирование

**Планирование** – процесс подготовки и выбора оптимальных решений для достижения целей управления.

**Система планирования** – принятая на предприятии структура планов, а также определенные и формализованные для каждого из них принципы, форматы и регламент планирования.

**Бюджетное планирование** – процесс коллективной разработки плана деятельности предприятия на будущий период, в результате которого все мероприятия хозяйственной деятельности представляются в финансовом выражении в формате бюджетов в разрезе финансовой структуры предприятия (по центрам финансовой ответственности).

**Регламент бюджетного планирования** – документально закреплённый порядок формирования бюджета предприятия. Определяет этапы, участников и временные рамки процесса бюджетного планирования, а также источники и форматы получения/передачи информации.

**Горизонт планирования бюджета** – период, на который можно спрогнозировать деятельность предприятия в количественных показателях данного бюджета с приемлемой точностью.

**Шаг планирования бюджета** – периодичность, с которой в пределах горизонта планирования формируется данный бюджет.

**“Положение о планировании”** – внутренний регламентный документ предприятия, определяющий горизонт и шаг планирования/корректировки планов, описывающий регламент планирования и корректировки, а также формат планирования, и являющийся одной из составных частей пакета регламентов по бюджетному управлению.

## Анализ

**Финансово-экономический анализ деятельности предприятия** – совокупность методов и процедур оценки хозяйственной деятельности предприятия на основе плановой и/или учетной информации для принятия обоснованных управленческих решений.

**Структурный анализ** – оценка долевого содержания определенных элементов (статей) в общей величине некоторого показателя (бюджета).

**Вертикальный структурный анализ** – оценка доли отдельных статей в общей валюте бюджета.

**Горизонтальный структурный анализ** – оценка доли изменения статьи во времени в общем изменении валюты бюджета.

**Факторный анализ** – оценка степени влияния определенных факторов на вызванный ими результат.

**Коэффициентный факторный анализ** – оценка влияния различных факторов на финансовое состояние предприятия при помощи расчета специальных показателей (коэффициентов) и сравнения их друг с другом или нормативными значениями.

**Факторный анализ Возврата на инвестиции (Return on Investments – ROI)** – оценка влияния рентабельности продаж и оборачиваемости активов на показатель “Возврат на инвестиции” (частный случай коэффициентного анализа).

**Анализ безубыточности** – оценка требуемых объемов реализации либо величины постоянных затрат для покрытия всех издержек при нулевой прибыли.

**Анализ отклонений** – оценка разницы между конкретными значениями определенного показателя (в абсолютных единицах, долях или процентах).

**План-фактный анализ** – сравнение запланированного и фактически полученного значений по любому (отдельному, нескольким или всем) из выбранных показателей (частный случай анализа отклонений).

**Период анализа** – временной период, за который проводится анализ определенных данных.

**Участники анализа** – лица, ответственные за проведение процедуры анализа.

**Документы для анализа** – управленческие, бухгалтерские и иные отчеты, используемые в процедуре анализа.

**Этапы анализа** – последовательные логически связанные шаги, из которых состоит процедура анализа.

**“Положение о финансово-экономическом анализе”** – внутренний регламентный документ предприятия, описывающий методологию анализа, принятую на предприятии, закрепляющий правила проведения процедуры анализа и являющийся одной из составных частей пакета регламентов по бюджетному управлению.

## 2. Самое главное

Технология бюджетирования давно стала неотъемлемой частью системы управления западных компаний и получает все большее распространение в отечественной практике. Система бюджетного управления нужна, прежде всего, владельцам компании и ее топ-менеджменту. Она позволяет эффективно управлять компанией путем постановки конкретных целей, планирования, осуществления контроля на основе утвержденных планов, анализа результатов и сопоставления их с плановыми показателями, выявления причин отклонений и принятия решений, устраняющих эти расхождения.

**Данная книга основана на современных принципах ускоренного качественного изучения и запоминания любых предметов. Рекомендую прочитать 2-3 раза и вы без труда освоите предмет.**

Пособие содержит как теоретический материал, так и практические рекомендации.

**С уважением,**

**Шевчук Денис**

**[www.deniskredit.ru](http://www.deniskredit.ru)**

В центре внимания акционеров и высшего руководства предприятия находится ряд ключевых показателей его деятельности, называемых целевыми показателями. Как правило, это отдача на вложенный капитал, прибыльность активов, производительность труда и др.. Эти индикаторы показывают, насколько успешно действует предприятие.

В разработанных и утвержденных бюджетах отражаются не только желаемые руководством компании показатели, но и реальная потребность в ресурсах, необходимых для их осуществления. Наличие этих планов позволяет руководству компании тщательно рассмотреть прогнозируемые показатели, оценить реальные перспективы их достижения с учетом имеющихся ресурсов и возможностей привлечения необходимого финансирования.

Сравнение плановых целевых показателей с достигнутыми дает возможность принимать обоснованные решения о том, в какие направления целесообразно инвестировать финансовые ресурсы, от каких видов продукции следует отказаться, какие структуры предприятия работают неэффективно и требуют внимания высшего руководства.

- 1. Бюджетирование – это инструмент достижения целей компании
- 2. Бюджетирование – это управление бизнесом
- 3. Бюджетирование – это управление на основе сбалансированных финансовых показателей
- 4. Бюджетирование – это управление с помощью бюджетов
- 5. Бюджетирование охватывает полный контур управления
- 6. Бюджетирование охватывает все уровни управления
- 7. Бюджетирование осуществляется на регулярной основе

Если на предприятии составляются бюджеты (то есть, некие финансовые планы), то можно ли сказать, что там внедрена система бюджетирования? Чаще всего, после близкого знакомства с тем как составляются и используются бюджеты, следует отрицательный ответ. Понимание того, что же собственно такое – **бюджетное управление** – пока довольно редкое явление даже среди руководителей финансовых служб предприятий. Между тем сам термин “бюджетирование” широко используется и привлекает к себе внимание, как модная управленческая технология. На наш взгляд, пора внимательно разобраться, какие принципы являются

ключевыми для технологии бюджетирования, чтобы отличать “правильное” бюджетирование от “ложного”.

Бюджеты – это планы деятельности предприятия и различных его структурных единиц, выраженные в финансовых показателях (см. подробнее Шевчук Д.А. Корпоративные финансы. – М.: ГроссМедиа: РОСБУХ, 2008). Основное назначение бюджетов – это поддержка решения трех управленческих задач:

- прогноз финансового состояния;
- сравнительный анализ запланированных и фактически полученных результатов;
- оценка и анализ выявленных отклонений.

Таким образом, бюджеты только инструменты корпоративного управления. Наличие *каких-то* бюджетов еще не означает, что ими можно эффективно пользоваться, или что они реально “работают” в контуре управления предприятием.

Опыт показал, что форма пошагового методического руководства для самостоятельной постановки бюджетирования оказалась востребована на рынке, так как для внедрения любой системы управления предприятием не хватает знаний именно в области технологии.

Мы выделяем *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 (см. подробнее Шевчук Д.А. Корпоративные финансы. – М.: ГроссМедиа: РОСБУХ, 2008).

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*** – технология управления бизнесом на всех уровнях компании, обеспечивающая достижение ее стратегических целей с помощью бюджетов, на основе сбалансированных финансовых показателей.

В действительности не существует каких-либо обязательных требований к тому, как нужно использовать бюджеты для управления предприятием. В отличие от бухгалтерского учета, здесь нет утвержденных рекомендаций и правил. Внедрение технологии бюджетного управления – это творческий процесс, в котором следует руководствоваться пониманием “механизмов” управления, знанием собственного бизнеса и здравым смыслом.

Современный бизнес в России очень динамичен и достаточно суров. Усиление конкуренции приводит к снижению предпринимательской маржи. С другой стороны, сам бизнес становится все более стабильным. Уже нельзя принимать решения, основываясь только на интуиции и личном представлении о положении дел. Чтобы удержать достигнутые позиции, менеджеры вынуждены использовать новые технологии управления. Особенно это касается повышения эффективности управления материальными и финансовыми ресурсами. Для оптимизации процесса принятия управленческих решений, для оценки возможных последствий этих решений в компаниях и стали внедрять системы бюджетирования.

Бюджетирование позволяет получить конкурентные преимущества через создание эффективной системы управления ресурсами и благодаря использованию возможности «подстелить соломку», предугадывая возможные проблемы и соответствующим образом планируя будущие действия.

Очень важным является и то, что создание системы бюджетирования требует интеграции управленческих и информационных технологий, что приводит к повышению эффективности управления.

## Бюджетирование – это...

Начнем с того, что же означает сам термин. Определений данного понятия встречается достаточно много, но, чтобы избежать разногласий, обратимся к глоссарию управленческого учета, разработанному экспертами по заказу Минэкономразвития России. **Бюджетирование (планирование, budgeting) – это процесс планирования движения ресурсов по предприятию на заданный будущий период и (или) проект.** Таким образом, внедрение *бюджетирования* помогает создать целостную и достаточно эффективную систему управления. Причем грамотно поставленная система бюджетирования должна помогать не только решать задачи оперативного управления, но и достигать стратегических целей, которые ставит руководство компании.

Какие же преимущества получит компания от системы бюджетирования? Ее внедрение позволит руководству планировать финансово-хозяйственную деятельность с расчетом на достижение определенного финансового результата, т. е. четко определить цели и установить поддающиеся измерению контрольные показатели деятельности. Кроме того, появится возможность направить деятельность всех подразделений на достижение целевого финансового результата, выделив сферы ответственности и распределив функции финансового управления между руководителями подразделений. Улучшатся информационный обмен и взаимодействие структурных подразделений между собой.

*Бюджетирование* поможет оптимизировать финансовые потоки, заранее определив критические периоды в деятельности компании и необходимость внешнего финансирования. С помощью бюджетирования можно обнаруживать «узкие» места в управлении и вовремя принимать необходимые управленческие решения.

Эта технология направлена на использование анализа отклонений «план – факт» для корректировки деятельности. Чтобы рассмотреть все возможные варианты развития событий, возможно проведение сценарного анализа «что будет, если?».

Обучение по книгам – эффективно, экономно.

Чтение книг – престижно, современно, выгодно.

Знания – тоже капитал, который всегда с тобой.

Шевчук Денис

Умные живут дольше. Смертность людей с высоким уровнем образования в четыре раза ниже, чем у малообразованных.

Менеджер – наемный управленец, начальник! Если у вас нет ни одного подчиненного – вы не менеджер, а максимум специалист!

## Залог успеха

Для успешной постановки бюджетирования необходимо учитывать ряд моментов.

Во-первых, следует помнить, что бюджетирование является частью **системы управленческого учета** (СУУ). При составлении бюджетов для получения прогнозных данных используется управленческая информация. Данные для проведения анализа отклонений «план – факт» поступают из СУУ. Бюджетирование тесно связано с финансовой структурой компании, которая строится на основе принципов децентрализации управления, которые являются основой и для системы управленческого учета. Наконец, бюджетирование тесно связано с системой управления затратами, которая также является частью СУУ. Оно помогает установить лимиты затрат ресурсов и нормативы рентабельности по отдельным видам товаров и услуг, проектам, направлениям бизнеса и структурным подразделениям компании (Шевчук Д.А. Организация и финансирование инвестиций. – Ростов-на-дону: Феникс, 2006).

Во-вторых, для внедрения системы бюджетирования необходимо осуществить определенные предварительные действия, а именно провести бизнес-диагностику (своеобразную «инвентаризацию») компании. Многие компании хорошо научились проводить анализ различной информации, связанной с их бизнесом, составлять аналитическую отчетность, планировать. Достаточно большое количество компаний составляют (или по крайней мере пытаются это делать) основные финансовые бюджеты – бюджет движения денежных средств и бюджет доходов и расходов. Крупные предприятия, работавшие еще в советское время, обычно отличаются сильными планово-экономическими отделами, куда раньше стекалась вся информация о финансово-экономической деятельности и где была налажена система планирования и отчетности. Наличие такой управленческой базы упрощает процесс постановки системы бюджетирования.

## **С чего начинать?**

Обычно в процессе бизнес-диагностики проводится оценка текущего состояния структуры и системы управления компанией и анализ эффективности существующей системы финансового планирования и контроля с точки зрения полноты, достоверности и оперативности предоставления информации.

После проведения диагностики разрабатывается концепция создания системы бюджетирования. Определяются цели, задачи и принципы ее построения, состав и структура системы (центры финансовой ответственности, формы, регламенты). Проводится описание процессов планирования, контроля и анализа. Затем определяется порядок разработки, внедрения и сопровождения системы.

## У каждой системы – свои правила

Каковы же они для построения системы бюджетирования?

Бюджетирование представляет собой управленческую технологию. Поэтому при его постановке нужно рассматривать три аспекта: **методологию, организацию и автоматизацию**.

**Методология бюджетирования** представляет собой некоторый набор правил, по которым строится система. Компания, исходя из особенностей своего бизнеса, определяет, какими методами можно воспользоваться.

Внедрение бюджетирования идет по двум направлениям:

- разрабатывается основной или мастер-бюджет компании, который представляет собой систему комплексного бюджетного планирования всей деятельности и зависит от бизнес-процессов;
- строятся бюджеты структурных подразделений и консолидированные бюджеты, состав которых зависит от организационной структуры компании.

## Зачем нужен общий (основной) бюджет компании?

*Согласно глоссарию управленческого учета, о котором говорилось выше, **бюджет** (budget) – это информация о планируемых или ожидаемых доходах, расходах, активах и обязательствах. Бюджет представляет собой директивный план будущих операций и используется для планирования, контроля и оценки эффективности деятельности компании.*

Одна из основных сложностей, с которыми приходится сталкиваться при внедрении бюджетирования, – отсутствие стандартной бюджетной формы, которая должна строго соблюдаться. Подобные формы приходится разрабатывать таким образом, чтобы они, с одной стороны, были удобными и информативными, а с другой – не очень громоздкими. Как правило, с первого раза не удастся создать бюджетные формы, которые удовлетворяли бы всех, кто с ними работает. Требуется несколько итераций, прежде чем будет выбран удобный формат. Структура бюджета зависит от предмета бюджета, размера организации и некоторых других параметров.

В основе бюджетирования лежит **общий бюджет**, который представляет собой скоординированный по всем подразделениям или функциям план работы для компании в целом. Он состоит из **операционного** и **финансового** бюджетов, состав которых компания определяет сама. Например, для производственных предприятий (ПП) стандартный предлагаемый набор бюджетов, входящих в мастер-бюджет, выглядит примерно таким образом.

### 1. Операционный бюджет ПП:

- бюджет продаж;
- производственный бюджет;
- бюджет производственных запасов;
- бюджет закупок (использования материалов или прямых затрат на материалы);
- бюджет общепроизводственных расходов;
- бюджет трудовых затрат;
- бюджет коммерческих расходов;
- бюджет общих и административных расходов;
- прогнозный отчет о прибылях и убытках.

### 2. Финансовый бюджет ПП:

- бюджет капитальных затрат (инвестиционный бюджет);
- бюджет движения денежных средств;
- прогнозный баланс.

К финансовым бюджетам можно отнести также кредитный план, налоговый бюджет и т. д. Для торговых организаций (ТО) состав мастер-бюджета будет другой. Вот один из его вариантов.

### 1. Операционный бюджет ТО:

- бюджет продаж;
- бюджет закупок;
- торговый баланс;
- бюджет коммерческих расходов;
- бюджет управленческих расходов;
- прогнозный отчет о прибылях и убытках.

### 2. Финансовый бюджет ТО:

- бюджет движения денежных средств;
- кредитный план;
- прогнозный баланс.

Связи между бюджетами необходимо отразить в блок-схеме. Эти связи затем будут использоваться при заполнении бюджетов.



## Зависит ли бюджетирование от стратегии компании?

При построении основного бюджета необходимо определиться с методикой его заполнения. Существует два варианта построения: бюджетирование «сверху вниз» и «снизу вверх».

Под **бюджетированием «сверху вниз»** понимается определение высшим менеджментом некоторого стратегического показателя, который и закладывается в систему бюджетов. Исходя из значения этого показателя на более низких уровнях определяется, какие исходные условия ведения бизнеса (определенные показатели затрат) необходимы для достижения требуемой величины стратегического показателя. Если становится понятным, что при существующих условиях невозможно достичь требуемого значения, то оно может быть пересмотрено. Таким образом, происходит процесс корректировки, необходимый для того, чтобы бюджеты оказывались выполнимыми. Разработка стратегических показателей требует формализации стратегии компании, которая заключается в построении стратегических карт и сбалансированной системы показателей деятельности (Balanced Scorecards).

В качестве финансовых стратегических целей можно выбрать различные *финансовые показатели деятельности компании*.

Самыми распространенными являются показатели прибыльности, например чистая прибыль или прибыль на акцию.

Достаточно часто используют денежные потоки, которые характеризуют ликвидность. Инвестиционную деятельность оценивают с помощью показателя прибыли на инвестированный капитал (Return on Investment, ROI), которая связывает прибыль, полученную предприятием, с привлеченными активами и вычисляется как отношение прибыли к инвестированному капиталу. Наряду с ROI используется отношение чистой прибыли к акционерному капиталу (Return on Equity, ROE) – наиболее часто применяемый показатель для решения долгосрочной задачи по повышению экономической стоимости компании. Все большее распространение получает так называемая экономическая прибыль, которая определяется как увеличение текущей стоимости будущих денежных потоков от периода к периоду за минусом чистых инвестиций владельцев в предприятие.

**Бюджетирование «снизу вверх»** предполагает построение системы бюджетирования начиная с бюджета продаж. Исходя из планируемых продаж и соответствующих им затрат получают определенные финансовые показатели деятельности компании. Если их значения не устраивают высший менеджмент, то бюджеты, входящие в состав операционного бюджета, пересматриваются.

Основной проблемой при разработке бюджета продаж является прогнозирование их объемов. Прогноз объема продаж превращается в бюджет продаж, если руководство предприятия считает, что предполагаемый объем продаж может быть достигнут.

При подготовке бюджета продаж необходимо учитывать уровни объемов продаж за предыдущие периоды и проанализировать ряд макроэкономических факторов, каждый из которых может оказать существенное влияние на объем продаж и его зависимость от прибыльности продукции.

Надежность прогноза продаж повышается в результате использования комбинаций экспертных и статистических методов. К ним можно отнести: метод скользящей средней, регрессионный анализ, анализ трендов, метод Делфи, марковский анализ и т. д.

На этапе составления основного бюджета анализируются и уточняются ценовая и кредитная политика компании, стратегия управления запасами, выявляются риски и оцениваются возможные последствия управленческих решений (подробнее в книге Шевчук Д.А. Как составить бизнес-план: первый шаг к своему бизнесу. – М.: АСТ: Астрель, 2008).

## Что входит в понятие «организация бюджетирования»?

Организацию бюджетирования надо начинать с создания финансовой структуры – центров финансовой ответственности (ЦФО).

Для построения бюджетов структурных подразделений компании необходимо проанализировать организационную структуру компании. От нее зависит не только порядок консолидации бюджетов подразделений, но и финансовая структура, которая может совпадать или не совпадать с организационной структурой.

Порядок анализа организационной структуры компании можно разбить на этапы. Сначала надо составить перечень бизнесов (видов хозяйственной деятельности, основных видов реализуемой продукции, работ и услуг), провести анализ правового статуса структурных подразделений и проверить степень обособленности в их деятельности. Затем нужно посмотреть распределение бизнесов по структурным подразделениям, определить те, которые не занимаются бизнесом (не имеют источника дохода). Очень важно распределение доходов, расходов и затрат по структурным подразделениям и определение регулируемых и нерегулируемых затрат. Последним шагом является выявление структурных подразделений, способных отвечать за движение денежных средств.

Финансовая структура делит организацию не по звеньям, выполняющим какие-либо функции, а по центрам финансовой ответственности. Это позволяет четко отслеживать потоки денежных средств и контролировать источники возникновения доходов и расходов. Такая детализация учета позволяет максимально объективно диагностировать состояние компании.

ЦФО бывают трех видов.

**1. Центры прибыли (профит-центры)** – подразделения, зарабатывающие прибыль. Руководители профит-центров индивидуально договариваются с руководством организации о процентном распределении результатов деятельности. Предусматривается разделение как дохода, так и убытков. Данная система стимулирует активность профит-центров и вместе с тем заставляет уделять большое внимание страхованию рисков, поскольку убыток будет покрываться центром из собственного бюджета.

**2. Центры инвестиций (венчур-центры)** – подразделения, которые внедряют новые виды бизнеса, не достигшие самоокупаемости. Компания финансирует их из собственного бюджета.

**3. Центры затрат (затратные центры)** – расходные подразделения организации, обслуживающие венчурные и профит-центры. Затратные центры формируются исходя из потребностей двух других видов центров, а финансируются за счет отнесенных на профит-центры расходов.

Иногда выделяют и четвертый вид ЦФО – **центр доходов**. Под ним понимается центр ответственности, руководство которого отчитывается только за получение доходов, т. е. имеет возможность оказывать воздействие на цены и объем деятельности.

Структура центров ответственности предусматривает их разделение по уровням управления (центр ответственности первого уровня, второго и т. д.) в зависимости от их подчиненности, целей и задач планирования и контроля.

Для ЦФО каждого уровня решается вопрос о необходимости составления бюджетов. Например, может быть принято решение о создании бюджетов ЦФО первого и второго уровней. Тогда расходы ЦФО третьего уровня будут входить отдельной строкой в бюджеты ЦФО более высоких уровней.

Для получения комплексной оценки деятельности центров ответственности вводятся контрольные показатели производственно-хозяйственной деятельности (Balanced Scorecard). Эффективность работы центров ответственности определяется сравнением плановых и факти-

ческих значений этих показателей. На основе сравнения данных по контрольным показателям руководитель центра ответственности оперативно принимает меры для достижения их значений, повышения эффективности деятельности центра ответственности. Финансовая структура компании оформляется Положением о финансовой структуре.

## **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.