

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«САМАРСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ АКАДЕМИКА С.П. КОРОЛЕВА»

*Т.А. МОШКОВА*

ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ  
И БЮДЖЕТИРОВАНИЕ  
НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

Рекомендовано редакционно-издательским советом федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Самарский национальный исследовательский университет имени академика С.П. Королева» в качестве учебного пособия для студентов, обучающихся по основной образовательной программе высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент

© Самарский университет, 2018

ISBN 978-5-7883-1234-7

САМАРА  
Издательство Самарского университета  
2018

УДК 336.74(075)

ББК 65.290-93я7

М873

Рецензенты: д-р экон. наук, проф. К р и в ц о в А. И.,  
д-р экон. наук, проф. К у р и л о в а А. А.

*Мошкова, Татьяна Александровна*

М873 **Финансовое планирование и бюджетирование на промышленных предприятиях:** учеб. пособие / *Т.А. Мошкова.* / под ред. д-ра экон. наук, проф. М.Г. Сорокиной. – Электрон. текст. и граф. дан. (3,35 Мб). – Самара: Изд-во Самарского университета, 2018. – 1 опт. компакт-диск (CD-ROM). – Систем. требования: ПК Pentium, Adobe Acrobat Reader. – Загл. с титул. экрана

**ISBN 978-5-7883-1234-7**

Материал учебного пособия знакомит с основными аспектами финансового планирования и бюджетного управления на предприятиях. Обосновываются принципы и методы формирования ключевых финансовых показателей для планирования финансово-хозяйственной деятельности предприятия и составления бюджетов. Исследуется методология бюджетного управления, систематизируются виды бюджетов, определяется их роль в корпоративном развитии.

В пособии рассматриваются базовые процедуры разработки бюджетов промышленных предприятий, инструменты расчета и согласования бюджетных показателей. Приводится обзор и сравнительный анализ автоматизированных систем бюджетного управления.

Учебное пособие предназначено для студентов, обучающихся по основной образовательной программе высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, практикующих специалистов, изучающих проблемы финансового планирования и бюджетного управления для развития производственных экономических систем.

УДК 336.74(075)

ББК 65.290-93я7

ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И БЮДЖЕТИРОВАНИЕ  
НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

Редактор М.С. Сараева

Компьютерная верстка И.И. Спиридоновой

Подписано для тиражирования 10.04.2018.

Объем издания 3,35 Мб.

Количество носителей 1 диск.

Тираж 10 экз.

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«САМАРСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ АКАДЕМИКА С. П. КОРОЛЕВА»

443086, САМАРА, МОСКОВСКОЕ ШОССЕ, 34.

---

Изд-во Самарского университета.  
443086, Самара, Московское шоссе, 34.

## Оглавление

<b>ВВЕДЕНИЕ .....</b>	<b>5</b>
<b>Глава 1. ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В УПРАВЛЕНИИ ПРЕДПРИЯТИЕМ .....</b>	<b>8</b>
1.1. Планирование: понятие, виды и методы .....	8
1.2. Финансовое планирование. Цели и виды .....	27
1.3. Процесс финансового планирования .....	32
1.4. Механизмы управления финансовым планированием .....	43
1.5. Методы и модели финансового планирования .....	58
<b>ГЛАВА 2. СИСТЕМА БЮДЖЕТИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ .....</b>	<b>69</b>
2.1. Характеристики и классификация финансовых планов и бюджетов .....	69
2.2. Процесс формирования бюджетов .....	82
2.3. Обобщенная модель бюджетирования .....	87
2.4. Технология формирования сводного бюджета предприятия .....	93
2.5. Организация системы бюджетирования на предприятии .....	102
<b>ГЛАВА 3. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ .....</b>	<b>116</b>
3.1. Подходы к оценке эффективности процесса бюджетирования .....	116
3.2. Методика темпоральных показателей .....	120
3.3. Методика построения матрицы Мобли .....	126
<b>ГЛАВА 4. ИНФОРМАЦИОННЫЕ СИСТЕМЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ПРОЦЕССА БЮДЖЕТИРОВАНИЯ .....</b>	<b>136</b>
4.1. IT-технологии автоматизации бюджетирования. Критерии выбора .....	136
4.2. Сравнительный анализ АСБ .....	141
<b>ГЛАВА 5. ФОРМИРОВАНИЕ БЮДЖЕТА ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ (практический пример и задания для самостоятельного решения) .....</b>	<b>149</b>
5.1. Исходные данные и условия примера .....	149
5.2. Разработка системы бюджетов (решение примера) .....	152
5.3. Задания для самостоятельного решения .....	167
<b>КОНТРОЛЬНО-ИЗМЕРИТЕЛЬНЫЕ МАТЕРИАЛЫ .....</b>	<b>172</b>
1. Вопросы для самостоятельной подготовки обучающихся .....	172
2. Тесты для текущего контроля знаний .....	174
3. Вопросы для итогового контроля знаний .....	178
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....</b>	<b>181</b>
<b>БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....</b>	<b>182</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ .....</b>	<b>188</b>

## ВВЕДЕНИЕ

Современная экономика характеризуется усилением роли крупных производственных корпораций и все большего их влияния на уровень и темпы развития национальной экономики. Особенно актуально это для крупных производственных комплексов, работающих в реальной экономике, где факторы материальных и финансовых потоков имеют значительные объемы, а их эластичность к управляющим воздействиям столь высока, что может привести как к значительным рискам, так и к устойчивому эффективному развитию. Поэтому в современных условиях хозяйствования резко возрастает роль финансов как важного ресурса управления и процессов финансового планирования и бюджетирования деятельности.

Уровень финансово-экономических результатов отдельных предприятий во многом определяется технологией и инструментами финансового управления, существующими финансовыми отношениями, профессионализмом управленческого аппарата, системностью подходов в управлении финансовой деятельностью, в частности через систему бюджетов.

Особенностью экономических систем корпоративного типа является ее сложная организационная структура, необходимость согласования параметров по уровням управления, сложность финансового планирования и прогнозирования. Все это требует повышения эффективности их деятельности с применением технологий рационального управления, оптимального финансового планирования и бюджетирования.

Именно система бюджетирования является базовым элементом стратегии развития экономических систем, учитывает возможности и ресурсы экономического развития всех корпоративных участников, обеспечивая рост приоритетных направлений. Однако на некоторых предприятиях система бюджетирования формируется формально и не обеспечивает возможности разработки вариативных бюджетов, что ведет к усилению финансовых и операционных рисков, в частности – к незапланированным расходам, упущенной финансовой выгоде, неуправляемому финансовому и операционному рычагам и пр.

В связи со сложностью процедуры бюджетного управления, большинство предприятий не имеет четких финансовых бюджетов (прогнозного баланса и бюджета движения денежных средств (БДДС)), поэтому бюджетный цикл получается неполным. Он ограничен лишь составлением бюджета доходов и расходов (БДР), что ведет к искажению бюджетов кредиторской и дебиторской задолженности и, соответственно, к отсутствию бюджета движения денежных средств.

Отсутствие системности в процессе бюджетного управления приводит предприятие к низкой результативности финансового управления и распылению имеющихся финансовых ресурсов. Для снижения или даже избегания негативных последствий принимаемых финансовых решений необходимо сформировать на предприятии эффективную систему финансового планирования и бюджетирования.

Все это требует от специалистов в финансовой сфере знания системы финансового планирования, умения организовать процессы управления бюджетированием, владеть механизмами бюджетного управления, обеспечивающими адекватный экономический эффект.

Основной целью учебного пособия является освоение обучающимися фундаментальных знаний в области финансового планирования и бюджетирования в корпоративных структурах, в частности:

- внутрифирменного планирования и бюджетирования;
- организации системы финансового планирования и бюджетирования;
- практического использования компьютерных программ для автоматизации процесса бюджетирования и планирования в корпоративных структурах.

Для достижения поставленных целей в процессе подготовки следует решить ряд задач:

- ознакомить студентов с технологией внутрифирменного финансового планирования и бюджетирования;
- изучить методы прогнозирования и финансового планирования на промышленных предприятиях;
- оценить сложность применения методов финансового планирования и бюджетирования, провести поиск, анализ и оценку необходимой информации для проведения экономических расчетов бюджетных показателей;
- воспитать в студентах активность и самостоятельность при решении проблем, возникающих в практической деятельности хозяйствующих субъектов.

Учебное пособие состоит из 5 глав.

В первой главе рассматриваются базовые проблемы и понятия финансового планирования в управлении предприятием, его цели и виды. рассматривается подробно сам процесс финансового планирования, методы и модели расчета плановых показателей.

Во второй главе рассматриваются характеристики системы бюджетирования, дается классификация и взаимосвязи бюджетов. Основной упор делается на процессы формирования финансовых бюджетов предприятия.

Дается обзор методов составления сводного бюджета и технология организации системы бюджетирования на промышленном предприятии.

В третьей главе рассматриваются проблемы эффективности бюджетного процесса и исследуются подходы и показатели оценки эффективности процесса бюджетирования. Рассматриваются как стандартные методы оценки эффективности, так и специфические, ориентированные на согласование и сбалансированность показателей разных типов бюджетов.

В четвертой главе исследуются информационные системы для обеспечения процесса бюджетирования на предприятиях. Показываются особенности задач бюджетирования и возможности автоматизированных систем бюджетирования, дается сравнительный анализ существующих отечественных и зарубежных систем.

**В пятой главе рассматривается комплексный пример составления и расчета бюджета производственного предприятия. Показываются технологии составления, приводятся методы расчета каждого типа бюджета, формирование сводного бюджета. Даются примеры для самостоятельного решения.**

**В разделе «Контрольно-измерительные материалы» приводятся вопросы и тесты для оценки степени освоения представленного материала.**

В подготовке материалов учебного пособия также принимали участие канд. эконом. наук Л.И. Журова (пп. 2.1, 2.2), канд. эконом. наук А.А. Андреева (пп. 2.4, 4.2).

# Глава 1. ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В УПРАВЛЕНИИ ПРЕДПРИЯТИЕМ

## 1.1. Планирование: понятие, виды и методы

В условиях рыночной экономики устойчивое развитие экономических систем может обеспечить только эффективная стратегия развития. Такая стратегия должна быть адекватной и удовлетворять следующим условиям хозяйствования:

- четкое видение стратегических и тактических целей, их взаимное согласование в достижении целевого состояния экономической системы;
- необходимый уровень существующего экономического потенциала (как совокупности финансового, инновационного, конкурентного, управленческого и прочих потенциалов) хозяйствующей системы;
- наличие конкурентных преимуществ и возможности их развития;
- адекватный набор стратегических инициатив (стратегий), отражающих развитие экономической системы на каждом этапе жизненного цикла;
- тщательное планирование и прогнозирование стратегических позиций для произвольного временного периода деятельности.

Таким образом, одним из факторов успеха любого хозяйствующего субъекта является эффективное планирование его экономической деятельности.

Эффективное управление деятельностью экономических систем (ЭС) требует четкого планирования процессов, ресурсов, особенно финансовых ресурсов, взаимосвязей между участниками производственной структуры. Особенно это касается крупных промышленных предприятий и корпораций.

Финансовое планирование способно обеспечить эффективное функционирование корпоративной системы, оценить финансово-инвестиционный потенциал развития и провести расчет прогнозных плановых результатов деятельности. Система финансового планирования имеет также и координирующую функцию, так как любое рассогласование параметров управления требует финансовых затрат на корректировку и преодоление.

Обычно финансовое планирование рассматривается еще и как инструмент финансового менеджмента, который позволяет определить необходимые финансовые ресурсы, оценить источники финансирования и выявить экономический эффект процесса развития ЭС.

В процессе управления стратегическим развитием финансовое планирование является завершающей частью комплексного (маркетингового, инвестиционного, производственного и финансового) стратегического и оперативного планирования развития компании.

Кратко рассмотрим само понятие планирования в деятельности экономических систем.

Р. Акофф [4] под *планированием* понимает проектирование желаемого будущего и эффективных способов его достижения.

Дж.К. Лафта [57] под *планированием* подразумевает непрерывный процесс установления или уточнения и конкретизации целей развития всей организации

и ее структурных подразделений, определения средств их достижения, сроков и последовательности реализации, распределения управленческих ресурсов.

Д. Бримсон и Д. Антонс [20] под *планированием* понимают определение целей, прогнозирование потенциальных результатов различных способов достижения целей и решение о том, как получить желаемые результаты.

Таким образом, сущность *планирования* заключается в обосновании предстоящих целей экономического развития предприятия, разработке альтернативных способов их достижения, выборе наилучших альтернатив в условиях нестабильности внешней среды и ограниченности ресурсов.

Процесс планирования подразумевает оценку тенденций изменения состояния предприятия, выявление угроз и благоприятных изменений в конкурентной среде и позволяет скоординировать действия всех структурных подразделений предприятия для достижения поставленных целей.

Планирование осуществляется посредством составления планов разного содержания и назначения в зависимости от задач и объектов планирования.

*План* представляет собой документ, отражающий систему взаимосвязанных решений, направленных на достижение желаемого результата. План содержит такие элементы как: цели и задачи; пути и средства их реализации; ресурсы, необходимые для выполнения поставленных задач; организацию выполнения плана и контроль.

План содержит количественные и качественные плановые показатели.

Количественные показатели плана выражаются абсолютными показателями (объем продаж, величина затрат, сумма прибыли, численность работающих, фонд заработной платы и т.д.), качественные показатели выражают соотношение количественных показателей и являются величинами относительными (рентабельность продукции, качество продукции, фондоотдача, производительность труда и т.д.).

Кроме того, различают объемные и удельные плановые показатели. Объемные показатели учитывают абсолютные величины производства в целом, отдельных процессов (объем производства в целом, сумма материальных затрат, общая выручка за период), удельные показатели учитывают отношение двух или нескольких взаимосвязанных показателей (затраты сырья, материалов на единицу продукции, переменные затраты на единицу продукции) [33].

Для исчисления показателей плана предприятия применяют натуральные измерители (например, объем производства в штуках, тоннах), стоимостные (тыс. руб.) и трудовые измерители (нормо-часы).

Наличие хорошо структурированных, детализированных и взаимоувязанных целевых установок, отраженных в планах предприятия, дисциплинирует как перспективную, так и текущую деятельность, приводит ее в определенную систему, позволяя предприятию работать ритмично, стабильно, без существенных перебоев в бизнес-процессах.

Р. Акофф [4] выделяет три специфические черты планирования:

1) план – это решение, принятое заранее, до начала действий, а планирование – есть предварительное принятие решений;

2) планирование необходимо тогда, когда достижение желаемого будущего состояния предполагает принятие множества взаимозависимых решений (то есть, систему решений). Система решений, требуемых для планирования, имеет следующие важные особенности: а) они слишком сложны для одновременного рассмотрения, поэтому планирование необходимо разделить на этапы или фазы; б) систему необходимых решений нельзя разбить на независимые подсистемы, следовательно, планируемое решение не может быть разделено на независимые отдельные решения;

3) планирование – это процесс, направленный на создание одного или нескольких будущих состояний, которые желательны и которые не появятся сами собой без определенных усилий.

Планирование является важной функцией системы управления предприятием. Общие функции управления непосредственно относятся к плановой деятельности предприятия, а планирование в свою очередь служит их основой:

- целеполагание – предполагает формирование системы стратегических и тактических целей предприятия;

- организация процесса планирования – заключается в обеспечении процесса формирования и выполнения плановых заданий;

- координация планов – обеспечивает согласованность работы всех структурных подразделений предприятия в процессе формирования и реализации плановых решений путем установления рациональных связей (коммуникаций) между ними;

- мотивация плановой деятельности – имеет целью активизировать деятельность людей, работающих на предприятии, и побудить их эффективно трудиться для выполнения целей, поставленных в планах;

- анализ результатов планирования – заключается в сравнении фактических и плановых показателей и выявлении причин отклонений от целей планирования;

- контроль реализации планов – обеспечивает устойчивую обратную связь между ходом процесса достижения целей и собственно целями предприятия, позволяет определить наиболее «узкие» этапы реализации плановых заданий, осуществить корректировку используемых ресурсов, целей, методов и инструментов реализации планов, если она необходима и возможна.

Дж. К. Лафта [57] выделяет две *цели* планирования – защитную и афирмативную:

- 1) защитная цель состоит в том, чтобы преодолеть условия неопределенности и свести к минимуму риск, в наибольшей степени сократив неясности, связанные с условиями осуществления бизнеса, и четко представив последствия деятельности сопряженного с ним менеджмента;

2) афирмативная цель состоит в том, чтобы увеличить масштабы успеха организации и предпринять координированные усилия внутри самой организации.

К задачам планирования Дж.К. Лафта относят следующие:

- обеспечение целенаправленного развития организации в целом и всех ее структурных подразделений;
- перспективная ориентация и раннее распознавание проблем развития организации;
- координация деятельности структурных подразделений и участников организации;
- создание объективной базы для эффективного управленческого контроля;
- мотивация трудовой активности участников организации;
- информационное обеспечение участников организации.

Кроме того, к задачам планирования необходимо отнести:

- определение потребности в необходимых материальных, трудовых, финансовых и т.п. ресурсах;
- обоснование источников формирования необходимых ресурсов, сроков их привлечения;
- эффективное распределение ресурсов организации и обеспечение их целевого использования.

Отсутствие планирования влечет за собой отсутствие координации и соответственно недееспособность, неэффективность предприятия. Однако основополагающая задача планирования состоит в том, чтобы помочь предприятию достичь своей главной цели.

Объектами планирования на предприятии являются:

- ресурсы (материальные, трудовые, финансовые и др.), причем учитываются не только имеющиеся, но и необходимые;
- функциональные процессы, в том числе производственные и управленческие, которые выполняются в конкретных подразделениях;
- структурные подразделения, исполнители.

Конечным результатом планирования является ожидаемый экономический эффект, определяющий в общем виде степень достижения заданных плановых показателей. Сравнение планируемого и фактического эффекта является основанием для оценки степени исполнения планов.

Существуют различные подходы к классификации процессов планирования на предприятии [4,33,57]. На основе проведенных исследований можно выделить следующую систему систематизации внутрифирменного планирования (табл.1.1), которая содержит классификационные признаки организации внутрифирменного планирования.

Таблица 1.1. Виды внутрифирменного планирования

Признак классификации	Виды планирования
Содержание плановых решений	<ul style="list-style-type: none"> <li>– стратегическое – ориентировано на долгосрочную перспективу и предполагает разработку общей политики и общей стратегии предприятия;</li> <li>– тактическое (текущее) – обеспечивает достижение стратегических целей;</li> <li>– оперативное – направлено на конкретизацию показателей тактического планирования для организации повседневной планомерной работы предприятия</li> </ul>
Период действия плана	<ul style="list-style-type: none"> <li>– долгосрочное (перспективное) – охватывает период свыше трех лет;</li> <li>– среднесрочное – осуществляется на период от одного до трех лет;</li> <li>– краткосрочное (текущее) – осуществляется в рамках года</li> </ul>
Уровень управления	<ul style="list-style-type: none"> <li>– корпоративное;</li> <li>– на уровне бизнес-единиц;</li> <li>– на уровне функциональных подразделений</li> </ul>
Объект планирования	<ul style="list-style-type: none"> <li>– планирование показателей (финансово-хозяйственной деятельности предприятия, рыночных);</li> <li>– планирование средств – предполагает определение средств достижения целей предприятия;</li> <li>– планирование действий – предполагает разработку отдельных мероприятий</li> </ul>
Функциональные сферы деятельности предприятия	<ul style="list-style-type: none"> <li>– планирование производства;</li> <li>– планирование продаж;</li> <li>– финансовое планирование;</li> <li>– планирование персонала;</li> <li>– планирование материально-технического снабжения;</li> <li>– планирование НИОКР</li> </ul>
Учет изменений плановых показателей	<ul style="list-style-type: none"> <li>– жесткое – не позволяет осуществлять корректировки и изменения;</li> <li>– гибкое – позволяет осуществлять корректировки и изменения</li> </ul>
Степень точности плановых показателей	<ul style="list-style-type: none"> <li>– укрупненное (агрегированное) – использует агрегированные показатели и не требует подробных расчетов;</li> <li>– уточненное (детальное) – требует подробных расчетов</li> </ul>
Очередность разработки планов	<ul style="list-style-type: none"> <li>– одновременное – параметры всех планов определяются одновременно;</li> <li>– последовательное – по завершении разработки одного плана разрабатывается другой;</li> <li>– скользящее – по истечении определенного срока план продлевается на следующий запланированный период</li> </ul>
Степень охвата решаемой проблемы	<ul style="list-style-type: none"> <li>– общее – охватывает все аспекты решаемой проблемы;</li> <li>– частичное – охватывает лишь определенные области и параметры решаемой проблемы</li> </ul>
Степень обязательности плановых заданий	<ul style="list-style-type: none"> <li>– директивное – имеет обязательный характер для объектов планирования;</li> <li>– индикативное – носит рекомендательный характер</li> </ul>

Р.Л. Акофф [4] выделяет следующие виды планирования: реактивное, преактивное, инактивное и интерактивное.

*Реактивное планирование* – это ориентированное «снизу-вверх» тактическое планирование. Стратегическая составляющая содержится в нем в неявном виде. *Реактивное планирование* начинается в организационных единицах самого низкого уровня с выявления недостатков, угроз, с которыми они сталкиваются, затем разрабатывается проект работ по установлению их причин и определяются способы их устранения. Исходя из оценки количества требуемых ресурсов, составляется перечень проектных работ, который представляет собой план данной организационной единицы. Планы подразделений передаются в организационную единицу следующего, более высокого уровня, где они редактируются, координируются и интегрируются в подготовленный аналогичным образом план. Данный процесс продолжается до тех пор, пока все планы не достигают высшего уровня управления, где происходит окончательная их корректировка.

Реактивное планирование направлено на разрешение возникшей в результате происшедших изменений ситуации и касается в основном устранения угроз. Оно ориентировано на обеспечение выживания предприятия.

*Преактивное планирование* – это стратегически ориентированное планирование типа «сверху-вниз», когда конечные задачи определяются четко и ясно, а тактика оставлена на рассмотрение отдельных организационных единиц. Процесс преактивного планирования начинается на высшем уровне организации с формирования прогноза внешних условий.

Затем прогнозы, сформулированные важнейшие цели предприятия и стратегическая программа их достижения спускаются на более низкие уровни организационной иерархии. Эффективность данного вида планирования зависит от точности прогнозов, исходя из которых и разрабатываются планы деятельности.

Преактивное планирование направлено на устранение препятствий и использование позитивных возможностей и ориентировано на обеспечение предприятию дальнейшего роста.

*Инактивное планирование* ориентируется на существующее положение предприятия и не предусматривает как возвращения к прежнему состоянию, так и продвижения вперед. Его основными целями являются выживание и стабильность производства. Свой стиль, традиции и правила инактивные организации ценят выше, чем экономичность или эффективность планово-производственной деятельности.

Инактивное планирование, ориентированное на настоящее, не способствует экономическому росту и развитию предприятий.

*Интерактивное планирование* заключается в проектировании желаемого будущего и изыскании путей его построения. Целью данного вида планирования является увеличение способности контролировать и влиять на изменения и их результаты, а также быстро и эффективно реагировать на перемены, которые не поддаются контролю, что означает уменьшение потребности в прогнозах.

Интерактивное планирование предполагает учет угроз и возможностей предприятия и ориентировано на развитие предприятия.

Процесс планирования включает следующие основные стадии (рис. 1.1).

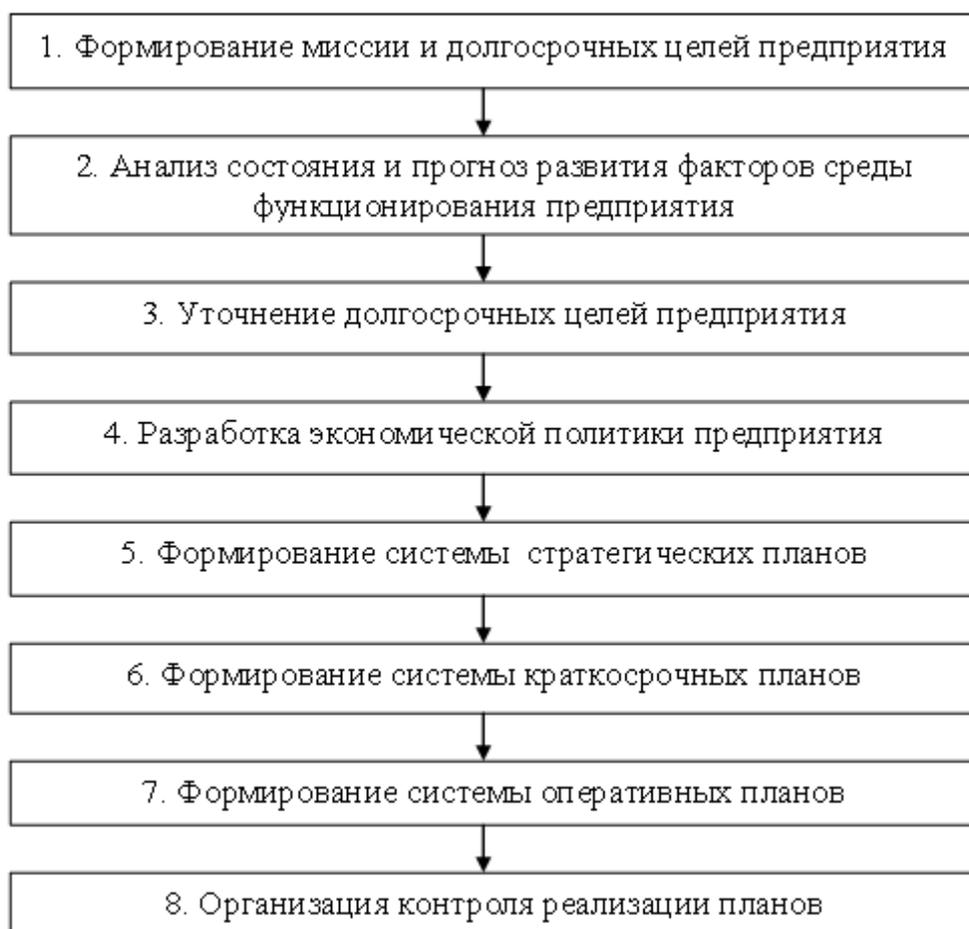


Рис. 1.1. Укрупненные стадии планирования деятельности предприятия

1. *Формирование миссии и долгосрочных целей предприятия.* Одним из самых существенных решений при планировании является выбор цели организации. Основная общая цель организации обозначается как миссия, и все остальные цели вырабатываются для ее осуществления.

В широком понимании миссия – это философия и предназначение, смысл существования организации. В узком смысле миссия – это сформулированное утверждение относительно того, для чего или по какой причине существует организация, т.е. миссия понимается как утверждение, раскрывающее смысл существования организации, в котором проявляется отличие данной организации от ей подобных [25].

Миссия детализирует статус организации и обеспечивает направление и ориентиры для определения целей и стратегий на различных уровнях развития.

Цели же представляют собой конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее желательным, и на их достижение направлена ее деятельность.

Цели формализуются в виде системы качественных и количественных показателей, срока достижения, ответственного исполнителя, требуемых ресурсов и ограничений по ресурсам. Обычно долгосрочные (стратегические) цели определяются в виде *дерева целей*, задающего:

- иерархию подцелей в разрезе корпоративных элементов, стратегических зон хозяйствования (сфера реализации, производства, ресурсов) ЭС;
- функции управления (материально-техническое снабжение, НИОКР, производство, реализация, обслуживание потребителей); в разрезе ресурсов (персонал, информация, материально-техническая база, финансы, технология, структура, управление).

Долгосрочные цели служат в качестве критериев для всего последующего процесса принятия управленческих решений.

2. *Анализ состояния и прогноз развития факторов среды функционирования предприятия.* Данный этап предполагает анализ факторов внешней и внутренней среды предприятия и оценки динамики развития.

Анализ внешней среды проводится на базе существующих методов стратегического анализа (BCG, SWOT, М. Porter, и пр.) и изучает следующие направления: макросреду предприятия (политическую экономическую, социальную и технологическую); конкурентную среду (покупатели, поставщики, конкуренты внутри отрасли, потенциальные новые конкуренты, товары-заменители).

Результаты анализа позволяют оценить стратегические условия, создаваемые внешней средой, их возможности и угрозы.

Анализ внутренней среды предполагает оценку результатов реализации целей прошлой стратегии, оценку состояния маркетинговой совокупности, возможностей, ресурсов. В результате выводится оценка стратегического потенциала в рамках поставленной цели: насколько по количеству и качеству ресурсов, состоянию функций и проектов предприятие отвечает целевым требованиям, определяются слабые и сильные (возможные ключевые факторы успеха) стороны предприятия.

Так, в работе И. Ансоффа [8] именно произведение стратегической позиции на стратегическую активность определяется как стратегический успех, который определяет конкурентный статус предприятия.

Для анализа факторов внутренней среды обычно используют следующие методы:

- анализ цепочки создания стоимости (по Портеру);
- анализ жизненного цикла (товара, технологий, предприятия);
- схема анализа «**БФР**» (**Б**изнес-процессы продуктов – **Ф**ункции по стадиям жизненного цикла – **Р**есурсы для исполнения функций);
- матрица М. Портера «рентабельность – доля рынка»;
- кривая обучения;
- методы стратегического анализа (матрица стратегического развития И. Ансоффа (матрица «продукт-рынок»); матрица «портфеля продукции» (матрица БКГ – Бостонской консультационной группы); матрица Артура Д. Литтла (матрица «жизненного цикла»); матрица Мак-Кинзи; матрица «направлений хозяйственной деятельности» (предложенная фирмами Shell,

General Foods); матрица «отраслевой дифференциации» (предложенная Стенфордским исследовательским институтом); матрица «стратегического развития» (предложенная Intercession Harvester company); SWOT – анализ; анализ цепочки создания стоимости по М. Портеру; SNW-анализ и т.п.).

Подробнее с данными методами можно ознакомиться в работах [25,65,78,92]. В качестве инструментария управления можно использовать концепцию ключевых факторов успеха (КФУ), которые сравниваются с сильными и слабыми сторонами предприятия и только после этого определяют, какое управление необходимо применять.

3. *Уточнение долгосрочных целей предприятия.* В зависимости от значения стратегической позиции предприятия уточняются его долгосрочные цели и обосновываются соответствующие управленческие решения по их достижению.

4. *Разработка экономической политики и стратегии предприятия.* Экономическая политика предприятия выражает совокупность базовых (концептуальных) направлений эффективного формирования, распределения и использования материальных, трудовых, финансовых и других ресурсов для достижения стратегических и тактических целей предприятия. Экономическая политика базируется на векторе стратегий развития предприятия.

5. *Формирование системы стратегических планов и стратегического бюджета развития.* Данный этап предполагает формирование портфеля стратегических альтернатив и выбор предпочтительных вариантов. Причем, для каждой стратегии из портфеля формируется финансовый план и бюджет управления.

Под *стратегией* здесь понимаем обобщенный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей. Главная задача стратегии состоит в том, чтобы перевести организацию из ее настоящего состояния в желаемое руководством будущее состояние. Причем тип применяемой стратегии зависит от множества факторов, так же как и их целевое использование и ведущее направление развития.

Существуют различные подходы к классификации стратегий. В зависимости от функциональной сферы деятельности предприятия различают сбытовые, производственные, финансовые стратегии, стратегии управления материально-техническим снабжением, персоналом, НИОКР и т.п. В зависимости от поведения предприятия на рынке М. Портер [78] различает стратегии лидерства в снижении издержек, дифференциации продукции, фокусирования на определенном сегменте рынка. Существуют и другие подходы к классификации стратегий. При выборе оптимального варианта стратегии используют специфические методы принятия решений, критериями выбора для которых являются: временные рамки, ресурсы, источники и объемы финансирования, ограничения и уровень ответственности.

6. *Формирование системы краткосрочных планов.* Система краткосрочных (текущих) планов предполагает конкретизацию показателей стратегического планирования. Документы текущего финансового планирования составляются

на период, равный одному году, а иногда и на более мелкие единицы измерения: полугодие, квартал, месяц.

Реализацию текущих планов осуществляют через систему бюджетов, которые составляют обычно на год или на более короткий срок по каждому отдельному подразделению или корпоративному участнику, а затем консолидируют в единый бюджет предприятия.

7. *Формирование системы оперативных планов.* На этом этапе плановые мероприятия доводятся до исполнителей бюджетов и оперативных плановых заданий по всем основным вопросам деятельности предприятия. Базой для разработки оперативных планов служит текущее планирование. Оперативное финансовое планирование необходимо для контроля за поступлением и расходованием необходимых ресурсов. Обычно оперативное планирование на предприятии охватывает период от одного дня до месяца.

8. *Организация контроля реализации планов и бюджета.* Это завершающий этап в процессе планирования деятельности предприятия, на котором формируется обратная связь между ходом процесса достижения целей и собственно целями, стоящими перед предприятием. Основные задачи: оценка состояния контролируемого объекта в соответствии с принятыми стандартами, нормативными показателями; выяснение причин отклонений, если таковые вскрываются в результате проведенной оценки; осуществление корректировки, если она необходима и возможна.

Процесс организации процедуры планирования и бюджетирования базируется на использовании соответствующих *принципов*, структуру которых определили А. Файоль, [97] И. Ансофф [7,8], Р. Акофф [4,5]. Кроме того, в литературе выделяют также дополнительные и сопутствующие принципы, которые обобщены в табл. 1.2.

Таблица 1.2. Основные принципы планирования и бюджетирования

Принцип	Характеристика
1	2
Принцип единства	Предполагает общность экономических целей и взаимодействие различных подразделений предприятия на горизонтальном и вертикальном уровнях планирования и управления и предусматривает разработку общего (сводного) плана развития предприятия.
Принцип непрерывности	Подразумевает, что процесс планирования осуществляется систематический в рамках установленного цикла, при этом изменения внешних и внутренних факторов требует корректировки и уточнения финансовых планов предприятия.
Принцип гибкости	Вытекает из принципа непрерывности и заключается в возможности быстрого реагирования при неожиданных изменениях внешней среды, возможностей и показателей состояния предприятия и предполагает формирование финансовых резервов.
Принцип точности	Предполагает, что планы должны быть конкретизированы и детализированы в той степени, в какой позволяют внешние и внутренние условия деятельности предприятия.

1	2
Принцип участия	Предполагает, что в разработке планов должны участвовать представители всех подразделений предприятия и лица, ответственные за каждое направление деятельности предприятия.
Принцип целостности (холистический)	Состоит из двух частей: принципа координации и принципа интеграции. Координация имеет дело с взаимодействием организационных единиц одного и того же уровня, интеграция – с взаимодействием единиц на разных уровнях. Принцип целостности означает, что для всех частей организации на всех уровнях необходимо составлять планы одновременно и скоординировано.
Принцип альтернативности	Предполагает составление многовариантного плана управления деятельностью предприятия для возможности выбора наиболее эффективного варианта в рамках заданных параметров и инструментов управления.
Принцип контроля	Подразумевает тщательно продуманный и организованный процесс контроля, который нацелен не только на регистрацию полученного результата (эффекта) в виде комплекса финансово-экономических показателей деятельности предприятия, но и на диагностику реальных причин получения негативных результатов (неустойчивого состояния).

Также, для формирования эффективной системы планирования и бюджетирования существуют адекватные *методы* планирования, некоторые из которых приведены в табл. 1.3.

Таблица 1.3. Основные методы планирования [17, 58]

Метод	Характеристика
1	2
Метод экономического анализа	Используется для определения основных закономерностей, тенденций в движении натуральных и стоимостных показателей, внутренних резервов предприятия.
Нормативный метод	На основе заранее установленных норм и технико-экономических нормативов рассчитывается потребность предприятия в ресурсах. Такие нормативы могут устанавливаться либо самим предприятием (нормативы оборотных средств в запасах сырья, материалов, товаров, тары; нормативы распределения финансовых ресурсов), либо государством (ставки налогов, ставки страховых взносов во внебюджетные фонды).
Расчетно-аналитический метод	На основе анализа достигнутой величины показателя, принимаемого за базу, и индексов его изменения в плановом периоде рассчитывается плановая величина этого показателя (на базе экспертных оценок).
Метод балансовых расчетов	Используется для определения будущей потребности в ресурсах, основывается на прогнозе поступления средств и затрат по основным статьям баланса на определенную дату в перспективе.

1	2
Метод оптимизации плановых решений (многовариантные расчеты)	Заключается в разработке альтернативных вариантов плановых расчетов, для того чтобы выбрать из них оптимальный. При этом критерии выбора могут быть различными: например, в одном варианте может быть учтен продолжающийся спад производства, инфляция национальной валюты, а в другом – рост процентных ставок и, как следствие, замедление темпов роста мировой экономики и снижение цен на продукцию.
Методы экономико-математического моделирования	Позволяют количественно выразить взаимосвязь между финансовыми показателями и основными факторами, их определяющими и решаются в несколько этапов: 1) изучение динамики показателей за период и выделение факторов, влияющих на направление и темпы динамики; 2) расчет модели функциональной зависимости показателя от выявленных факторов; 3) разработка вариаций плановых значений показателей; 4) анализ и экспертная оценка перспектив развития плановых финансовых показателей; 5) выбор оптимального варианта.
Сетевой метод	Применяется для планирования комплекса взаимосвязанных работ. Основой сетевого планирования служит графическое изображение плана, отражающего технологическую или логическую взаимосвязь всех предстоящих этапов.
Программно-целевой метод	Используется для решения крупных проблем перспективного развития предприятия и представляет собой процесс выработки и принятия совокупности многообразных, разнохарактерных, но тесно связанных решений.
Метод экспертной оценки	Заключается в логико-интуитивном анализе внутренней и внешней среды предприятия, разработке альтернатив и выборе оптимального варианта. Основанием для выбора служит обобщенное мнение экспертов.
Экспериментальный метод	Предполагает проектировку норм, нормативов и моделей планов на основе проведения и изучения замеров и опытов, а также учета опыта менеджеров, плановиков и других специалистов.

Рассмотрим более подробно некоторые категории стратегического планирования и бюджетирования.

Под *стратегическим планированием* понимается процесс разработки и поддержания стратегического равновесия между целями и возможностями предприятия в изменяющихся рыночных условиях [7,30,62,92,96].

Практика показывает, что организации, осуществляющие комплексное стратегическое планирование своей деятельности, работают более успешно и получают прибыль значительно выше средней по отрасли. Необходимость формирования стратегических программ требуется для того, чтобы снизить риски деятельности предприятия, обеспечить прогнозирование перспектив развития внешних событий, оценить внутренний потенциал и ресурсные возможности,

скоординировать действия всех подсистем управления предприятия для достижения поставленных целей.

Основной целевой функцией стратегического планирования является обеспечение долгосрочной конкурентоспособности предприятия, которая обуславливает его устойчивость на рынке.

Исходя из заявленных целей развития, имеющегося уровня экономического потенциала развития, ресурсных ограничений, стадии жизненного цикла предприятия и отрасли, а также позиции, занимаемой предприятием на рынке, выделяют следующие обобщенные стратегии:

- стратегия развития (с различными темпами роста);
- стратегия выживания.

Стратегия развития ориентирована на достижение таких основных целей, как: увеличение доходов и прибыли предприятия, рост показателей рентабельности, увеличение доли рынка, расширение производственной деятельности, рост чистого денежного потока, рост рыночной стоимости компании, обеспечение эффекта синергизма.

Реализация этой стратегии связана с привлечением новой клиентуры и разработкой новых продуктов, экспансией в новые отрасли и на новые рынки сбыта, поглощением конкурирующих компаний.

В работе [90] процесс *финансового планирования* представляется в виде процедур по созданию множества планов по привлечению и использованию денежных средств для развития экономических систем. Причем учитывается не только размер и условия, но и тип финансового источника.

Целями финансового планирования являются: фиксация источника получения денежных средств; оценка затрат за этот финансовый источник; обеспечение использования денежных средств с учетом возможности выплат за использование.

На основе финансового планирования достигается главная цель корпоративного развития – максимизации эффективности компании и увеличения благосостояния владельцев капитала.

Последовательность финансового планирования включает следующие пять основных этапов (рис. 1.4) [90].

1. *Долгосрочное целеполагание.* С учетом основной цели, здесь формируется набор долгосрочных и краткосрочных подцелей: формирование эффективной структуры капитала; обеспечение ликвидности ценных; выбора стратегии (внешний или внутренний рост капитала и пр.).

2. *Разработка долгосрочных финансовых планов* с описанием того, как достигаются цели. Инструментом здесь является финансовый прогноз, в рамках которого выявляют долгосрочные инвестиционные проекты, инвестиционные затраты по периодам и источникам привлечения капитала.

3. *Разработка краткосрочных финансовых планов* (формирование краткосрочных программ финансирования на 1-2 года) задает возможные размеры оборотного капитала, планы по объемам текущих активов, прогноз денежных потоков.

4. *Обоснование статей расходов по отдельным направлениям* (индивидуальное бюджетирование). Определяется смета расходов (бюджет), потребность в ресурсах для достижения результатов деятельности.

5. *Разработка консолидированного бюджета*. Из индивидуальных бюджетов строится консолидированный бюджет, на базе которого оцениваются денежные потоки (поступления и расходы (оттоки) денежных средств) и разрабатываются планы достижения финансовых показателей.

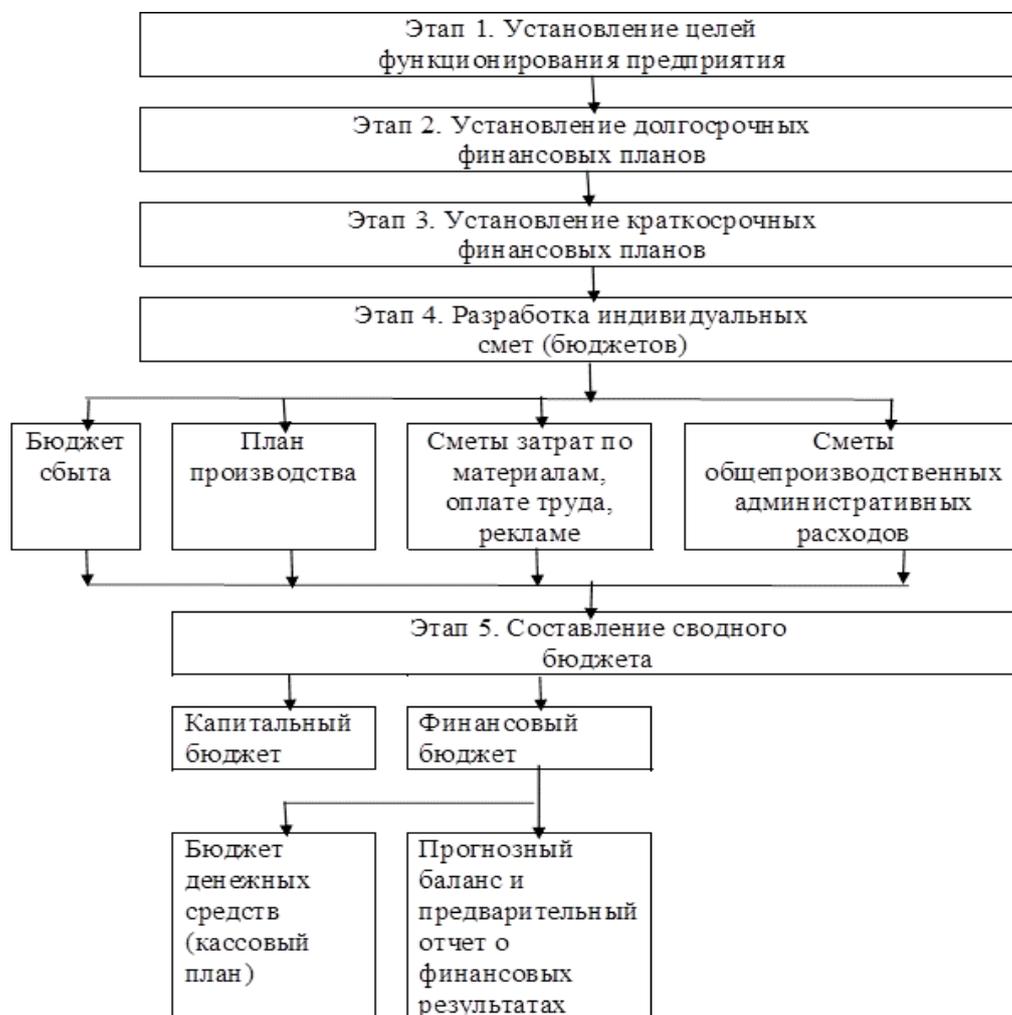


Рис. 1.4. Обобщенные этапы финансового планирования

Под *финансовым прогнозированием* понимается процесс оценки некоторых будущих финансовых событий или условий функционирования предприятия. Особенностью прогнозирования является оценка возможных финансовых последствий принимаемых решений и динамики внешних факторов. Финансовое же планирование фиксирует финансовые показатели, которые корпорация стремится получить в будущем.

Процедура финансового прогнозирования начинается с прогноза реализационного дохода (объема продаж), учитывающего множество внешних (уровень конкуренции, положение отрасли, инфляция, ставки и т.п.) и внутренних (ценовая политика, наличие производственных мощностей, возможности продвижения продукции, гарантии качества и пр.) факторов.

Под *бюджетированием* (budgeting) понимается процедура проведения расчетов и обобщения финансовых показателей, детализирующих финансовые планы корпорации в денежном и натуральном выражении на конкретный период времени. Полученные расчетные значения показателей, представленные в виде таблицы, и представляет собой бюджет.

Бюджетирование является составной частью процесса планирования: как только составляется финансовый план на будущее, он подкрепляется расчетами и составлением бюджета. Основные функции бюджетирования – это планирование, координация и контроль.

– *Планирование* предполагает учет изменяющихся условий и отражает бюджет в виде разработанного финансового плана в конкретных показателях.

– *Координация* предполагает организацию взаимосвязей между подразделениями корпорации для обнаружения несогласованности и различия в интересах и ресурсах.

– *Контроль* предполагает сравнение реальных результатов с плановыми (бюджетными) для своевременной корректировки бюджета и процессов развития.

В финансовом планировании выделяют также оперативные (операционные или текущие), финансовые и капитальные бюджеты.

*Текущий бюджет* – множество показателей, отражающих текущую деятельность в виде реализационного дохода и текущих расходов. К ним относят: бюджеты (планы) сбыта, производства, сметы прямых затрат на материалы, сметы прямых затрат по оплате труда, смету административных расходов.

*План сбыта* показывает количество единиц каждого изделия, которые прогнозируются продать (объем реализации продукции или услуг по подразделениям и филиалам). Оценка поступления денежных средств проводится как при немедленной оплате, так и при отсрочке платежа.

*Бюджет производства* (производственный план) показывает, какое количество ресурсов и в какой период времени потребуется для производства планируемого объема выпуска. Для построения этого бюджета формируется прогноз в натуральном выражении количества комплектующих, материалов, запасов. Алгоритм формирования прогноза объема производства определяется вычитанием оцененных запасов готовой продукции на складе на начало периода из суммы прогнозируемых к продаже единиц товара и объема готовой продукции на складе на конец периода. Этот бюджет основывается на смете затрат материалов, труда, комплектующих и т.п.

*Смета прямых затрат на материалы* определяет количество материалов, подлежащих закупке. На эту величину влияют следующие факторы: – прогноз расходования материалов (по производственному плану), – имеющиеся запасы. Тогда объем закупок материалов определяется как сумма расхода за период и размера запаса на конец периода минус имеющиеся запасы на начало периода. Перевод в сопоставимые цены дает оценку потоков денежных средств (оттоки).

Для расчета *прямых затрат на оплату труда* ожидаемый объем производства в каждом периоде времени умножается на число часов работы, необходимых для производства одной единицы продукции. Далее результат умножается

на стоимость прямых затрат труда за час. Получаем общие затраты на оплату труда по подразделениям и филиалам.

Затем индивидуальные бюджеты объединяются в единый бюджет, формирующий операционный план и предварительные отчет о финансовых результатах и балансовый отчет. Совокупный бюджет определяет планируемые показатели по всей корпорации по объему реализационного дохода, издержкам и прибыли.

*Финансовые бюджеты* показывают, как на производственную деятельность корпорации влияют финансовые и инвестиционные решения. Основными финансовыми бюджетами являются: бюджет денежных средств (или кассовый план cash budget); предварительные баланс и отчет о финансовых результатах с учетом возможного изменения финансовых условий функционирования.

*Бюджет денежных средств (кассовый план)* представляет собой финансовый план потоков денежных средств корпорации, получаемых и расходуемых как по безналичному расчету, так и наличными. Бюджет денежных средств обычно составляется с разбивкой по месяцам, чтобы отразить сезонные колебания поступлений и расходов. Цель – оценка изменчивости доступного уровня денежных средств и планирование привлечения необходимого количества или инвестирования на короткие промежутки времени. Бюджет денежных средств также может рассматриваться как индикатор возможных проблем, связанных с нехваткой денежных средств.

Составление бюджета денежных средств включает шесть этапов:

- 1) выбор временного горизонта (обычно месяц, но может быть недельный или ежедневный);
- 2) прогноз объема продаж и поступлений денежных средств на временном горизонте;
- 3) оценка общего объема поступлений денежных средств (притоки);
- 4) оценка расходов денежных средств (оттоки);
- 5) расчет чистого денежного потока;
- 6) составление бюджета денежных средств, показывающего, в какие периоды времени корпорация будет испытывать недостаток денежных средств, а в какие – избыток.

В табл. 1.4 приводится общий вид бюджета денежных средств.

*Предварительный балансовый отчет* строится путем корректировки балансового отчета за предыдущий период (закончившийся год) с учетом прогнозируемых продаж и затрат. Его структура позволяет определить возникающие проблемы, оценить результативные показатели, выявить перспективные источники финансирования и основные обязательства на будущие периоды.

*Капитальный бюджет* или бюджет капиталовложений (capital budget) отражает планируемые инвестиционные затраты по принимаемым проектам. Как правило, такие бюджеты затрагивают увеличение внеоборотных активов (затраты на приобретение земли, создание или покупка зданий, оборудования и т.п.). Если вводимые внеоборотные активы изменят объемы реализации или текущие издержки будущего года, то капитальный бюджет изменит значения показателей операционного и финансового бюджетов.

Таблица 1.4. Общий вид бюджета денежных средств

Показатели бюджета	Временной горизонт			
	январь	февраль	март	....
+ приток денежных средств				
– отток денежных средств				
+ чистый денежный поток + поток на начало временного горизонта = поток на конец = остаток денежных средств				
– минимальный бюджет денежных средств				
= избыток (недостаток)				

Финансовые планы и бюджеты позволяют оценить и резервировать, необходимые для развития корпорации ресурсы развития (материальные, производственные, трудовые, финансовые, информационные, организационные и иные) и возможности их пополнения. Совокупность этих ресурсов и возможностей их применения для развития определяют как *экономический потенциал*.

В зависимости от типа стратегии развития, план и бюджет развития строится по разному, с учетом особенностей самой стратегии, динамики изменения внешней среды, с учетом своих внутренних возможностей.

Обобщая стратегии развития и выделяя такие признаки как источник и формы финансирования [11,12], предлагается следующая классификация стратегий (табл. 1.5).

Базовыми элементами любой стратегии являются:

- миссия организации;
- стратегические цели деятельности организации;
- период действия стратегии;
- способы формализации стратегии – стратегия представлена в виде системы тактических планов, программ, бюджетов;
- организационная структура управления предприятием и кадры;
- организационная культура;
- методы управления ресурсами – к ним можно отнести методы учета, анализа, планирования, прогнозирования, контроля, регулирования, бюджетирования, реинжиниринг бизнеса;
- информационное обеспечение процесса управления и технические средства управления;
- совокупность ресурсов предприятия и их характеристики;
- источники финансирования деятельности предприятия;
- совокупность внешних и внутренних отношений предприятия (отношения с другими организациями, с финансово-кредитной системой, отношения внутри предприятия, внутри объединений предприятий);
- факторы риска финансово-хозяйственной деятельности;
- показатели и методы оценки эффективности стратегии развития;
- стратегическая зона хозяйствования (СЗХ);
- стратегический хозяйственный центр (СХЦ).

Таблица 1.5. Классификация стратегий развития предприятия

Признак классификации	Виды стратегий развития
1. Тип экономического роста	Стратегия концентрированного роста Стратегия диверсифицированного роста Стратегия интегрированного роста
2. Темпы развития предприятия	Стратегия, поддерживающая нулевые темпы роста Стратегия ограниченного роста Стратегия ускоренного роста Стратегия опережающего роста
3. Направление роста экономического потенциала развития	Стратегия органического роста Стратегия интеграции
4. Отношение к предприятию	Стратегия внешнего роста Стратегия внутреннего роста
5. Степень диверсификации деятельности	Стратегия концентрической диверсификации (моноотраслевой) Стратегия конгломератной диверсификации (многоотраслевой)
6. Источники финансирования и условия их привлечения	Стратегии, использующие преимущественно собственные источники финансирования Стратегии, использующие преимущественно заемные источники финансирования Стратегии, использующие смешанные источники финансирования
7. Уровень стратегических решений	Корпоративная стратегия Конкурентная стратегия Функциональная стратегия
8. Масштабы операционной деятельности	Стратегия расширения масштабов операционной деятельности Стратегия сохранения масштабов операционной деятельности
9. Масштабы рыночной экспансии	Стратегия расширения сегмента рынка Стратегия сохранения сегмента рынка Стратегия перехода на другой сегмент рынка

На основе приведенных структурных элементов стратегии, принципов формирования [7,25,30,35,47,52,56,62,105] обобщим технологию разработки стратегии развития (рис. 1.5) .

Как видно из рисунка, важным этапом здесь является формирование бюджета стратегии, так как любая стратегия требует разработки системы стратегических, текущих и оперативных планов, согласованных по уровням управления, участникам и выполняемым функциям. В обобщенном виде для этого необходимо выполнение следующих действий: планирование портфеля заказов; планирование персонала; планирование производства; планирование финансовых ресурсов; планирование и прогнозирование материальных ресурсов, разработка бюджета управления и пр.

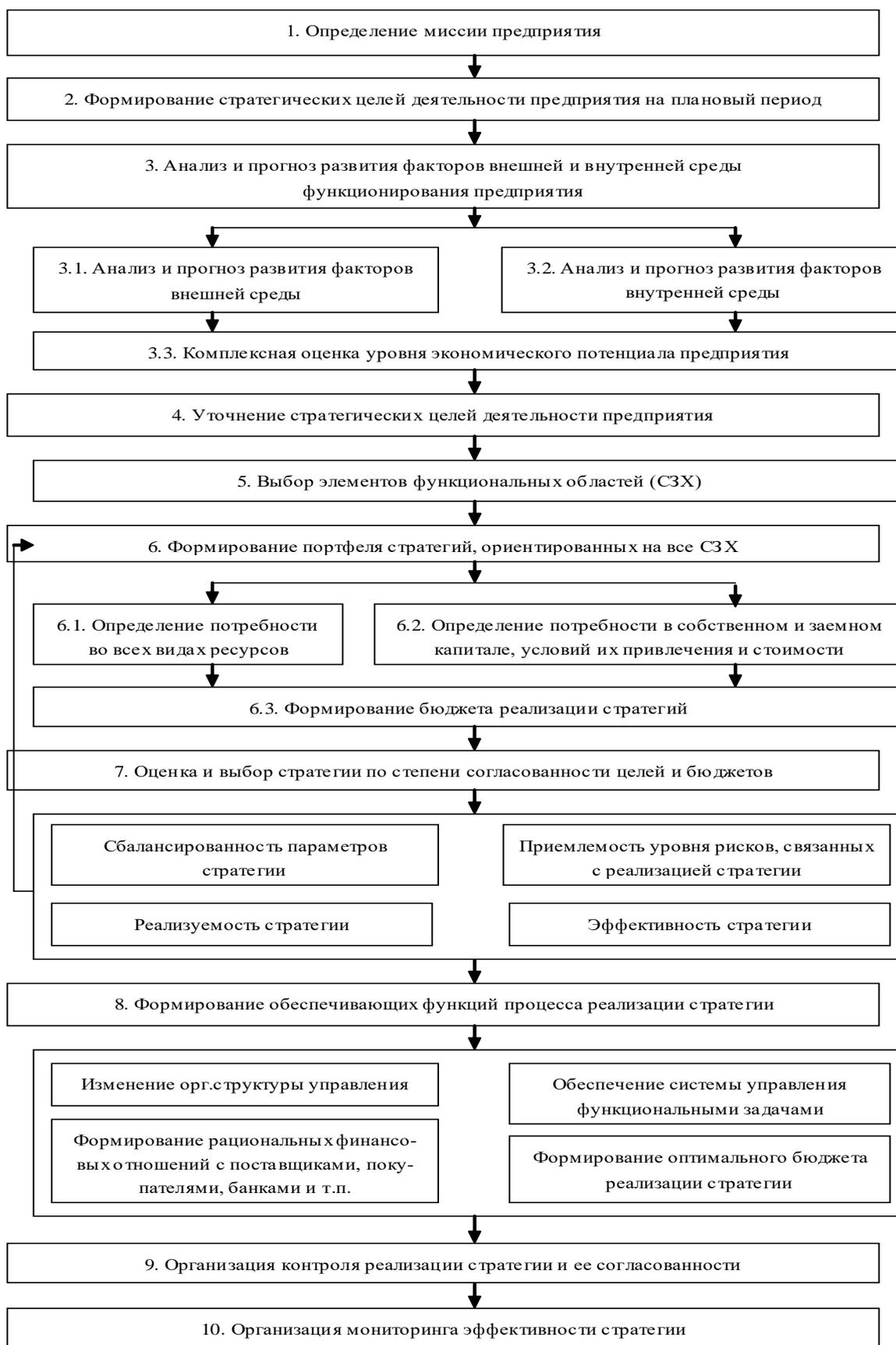


Рис. 1.5. Основные этапы процесса разработки стратегии развития

## 1.2. Финансовое планирование. Цели и виды

Как видно из рис. 1.5, одним из наиболее важных этапов развития является процедура планирования, а в ней – финансового планирования, предполагающая формирование текущих и оперативных финансовых планов. Цели и приоритеты финансового планирования систематизированы в табл. 1.6.

Таблица 1.6. Приоритеты развития и цели финансового планирования

Функциональные сферы деятельности	Приоритеты развития	Цели финансового планирования
Материально-техническое обеспечение	Своевременное обеспечение предприятия материальными ресурсами соответствующего качества, минимизация затрат на размещение заказа	Обеспечение потребности в капитале для формирования производственных запасов, установление рациональных финансовых отношений с поставщиками
Производство	Обеспечение бесперебойного процесса производства продукции, минимизация производственных затрат, обеспечение качества выпускаемой продукции	Обеспечение финансовыми ресурсами бесперебойного процесса производства продукции, финансовое обеспечение прироста объемов выпуска продукции и расширения ассортимента продукции
Маркетинг и сбыт	Обеспечение заданных объемов продаж, повышение уровня лояльности покупателей, выход на новые рынки сбыта	Обеспечение заданных объемов/рост доходов и прибыли, обеспечение стабильности денежных поступлений, рост рентабельности продаж
НИОКР	Увеличение количества изобретений, патентов, ноу-хау, обеспечивающих инновации и их коммерциализация	Обеспечение потребности в капитале для финансирования НИОКР
Кадры	Обеспечение предприятия квалифицированными кадрами определенных профессий	Обеспечение потребности в денежных ресурсах для оплаты труда, подготовки и повышения квалификации персонала
Финансы	Обеспечение необходимыми финансовыми ресурсами текущей и инвестиционной деятельности предприятия	Обеспечение финансовой безопасности, рост рыночной стоимости, эффективное использование финансовых ресурсов, снижение затрат на привлечение капитала

Таким образом, финансовое планирование является одной из важных частей стратегического планирования и формирования бюджета управления.

Целями финансового планирования являются:

– фиксирование источника получения денежных средств;

- оценка платы за этот источник;
- обеспечение использования денежных средств с учетом возможности выплат за использование.

Обобщая основные задачи финансового планирования, которые обязательно решаются в крупных корпорациях, их можно представить на рис. 1.6.

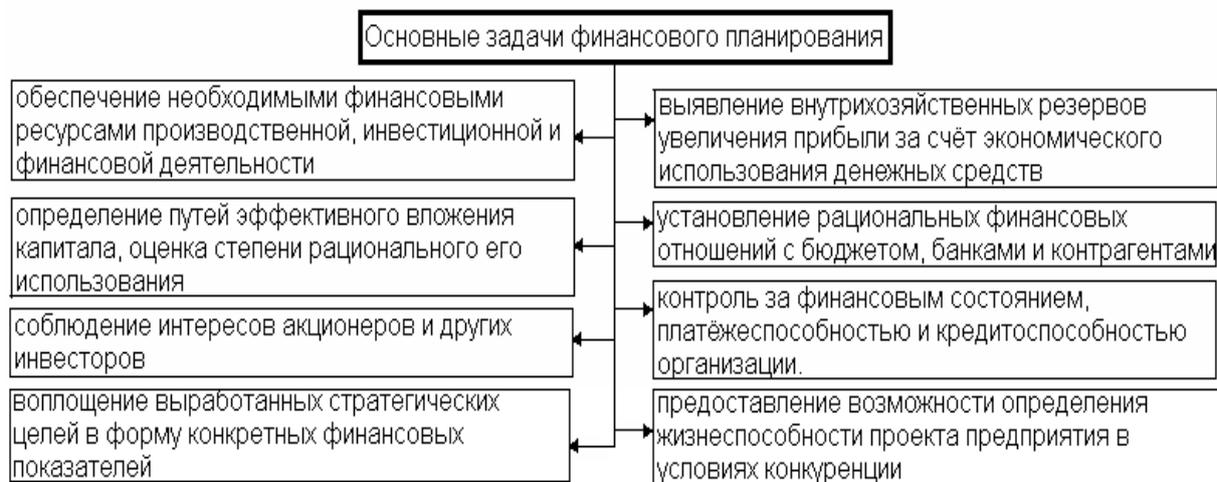


Рис. 1.6. Основные задачи финансового планирования в корпорации

Таким образом, финансовое планирование осуществляется посредством составления финансовых планов разного содержания и назначения для разных задач и объектов планирования. Процедура формирования финансового планирования осуществляется постоянно, обычно скользящим образом: первые два месяца – по недельно, далее – помесячно (2–3 месяца), далее – поквартально. Процедура планирования на последующие периоды формируется после сопоставления фактических (ожидаемых) результатов предыдущего периода с плановыми.

Документы финансового планирования включают консолидированные формы планов движения денежных средств, прибылей и убытков, укрупненного баланса как предприятия в целом, так и центров финансовой ответственности и участников.

Различают краткосрочное и долгосрочное финансовое планирование. Краткосрочное финансовое планирование – до одного года, а долгосрочное – более одного года.

Задачи краткосрочного финансового планирования состоят в следующем:

- своевременно выявлять проблемы, связанные с ликвидностью предприятия;
- управлять потоками платежей, опираясь на критерий ликвидности и рентабельности.

В соответствии с обеспечением требований ликвидности финансовое планирование должно отвечать таким требованиям:

- заниматься будущими поступлениями и выплатами;
- содержать все поступления и выплаты, не сальдируя их;

– показывать фактические поступления и выплаты ежедневно, т.е. указывать точное время их наступления.

Приведенные требования относятся только к краткосрочному финансовому планированию. При долгосрочном планировании, при больших периодах планирования будущее финансовое положение предприятия оценивается с большими рисками. Поэтому перед краткосрочным финансовым планированием стоит задача управления текущей ликвидностью, а долгосрочное в большей мере ориентируется на структурные взаимосвязи в оснащенности предприятия капиталом и использовании этого капитала для гарантии структурной ликвидности. Краткосрочное финансовое планирование детализирует долгосрочное и среднесрочное финансовое планирование в течение 12 месяцев и служит для более точного согласования ожидаемых потоков поступлений и выплат.

С учетом краткосрочного и долгосрочного периодов функционирования предприятия финансовое планирование можно представить схематично в виде планирования отдельных финансовых потоков и запасов (рис.1.7).

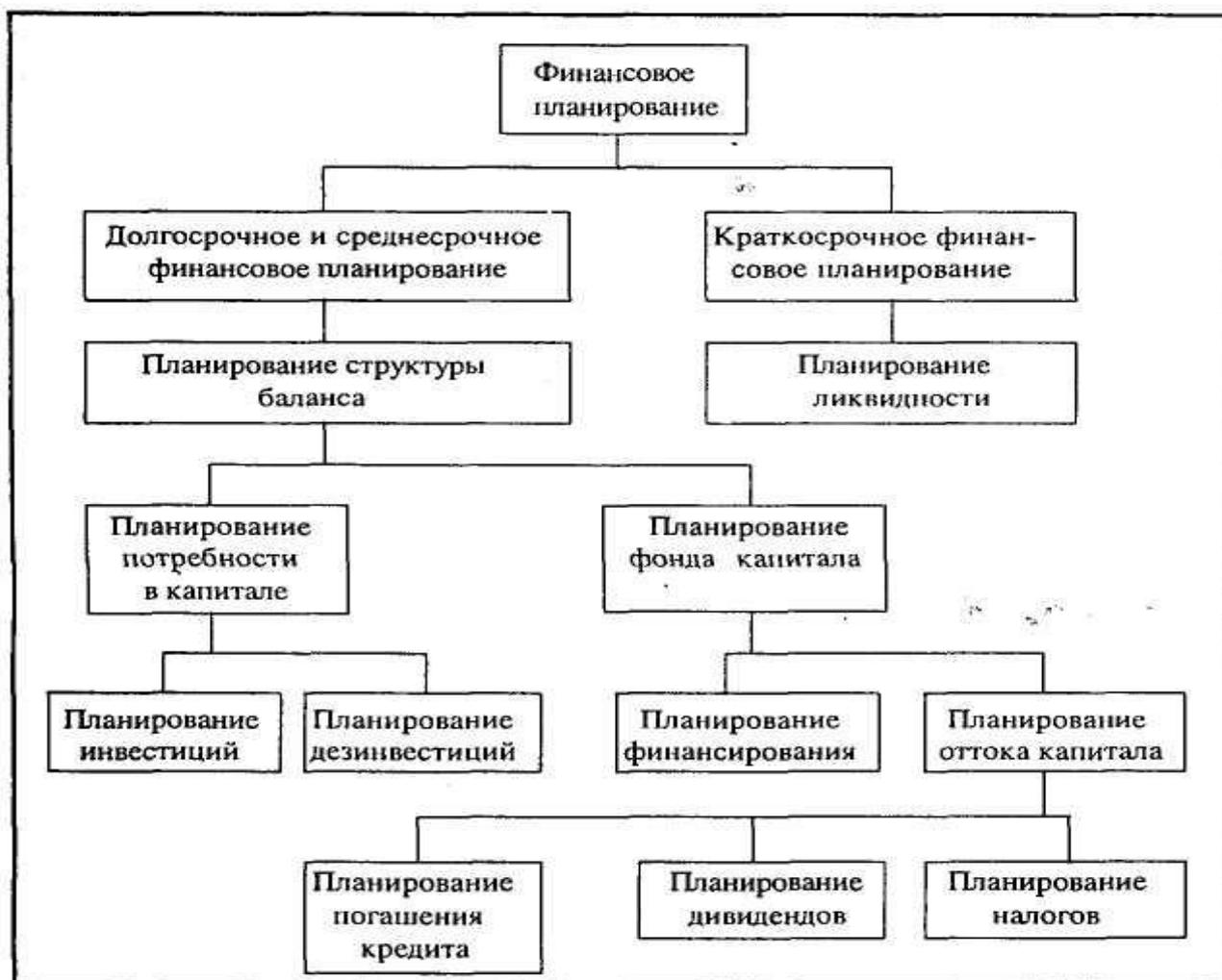


Рис. 1.7. Виды финансового планирования и планирование отдельных финансовых потоков

Разделение между планированием структурной потребности в капитале и фонда капитала с одной стороны и управлением ситуативной ликвидностью с другой соответствует практическим соображениям. При этом решающим считается специальный характер строгого постулата ликвидности. Планирование потребности в капитале и фонда капитала связано с формированием финансовой политики предприятия, его долгосрочного финансового поведения. Здесь желательно структурно (т.е. долгосрочно) согласовывать финансовые процессы по критерию ликвидности и рентабельности. Для принятия оптимальных инвестиционных решений используются финансово-экономические расчеты. При планировании фонда капитала подробнее рассматриваются альтернативные инструменты финансирования, которыми может воспользоваться предприятие, их преимущества и недостатки. При управлении ситуативной ликвидностью речь идет о непрерывных и точно по дням согласованных процессах платежей.

Инструментами краткосрочного планирования является краткосрочный финансовый план, а долгосрочного: план баланса, план доходов и затрат, план движения потока финансовых средств.

Общий подход к реализации методики краткосрочного финансового планирования, основанной на финансовой диагностике и бизнес-плане деятельности предприятия.

Финансовый план – это документ, в котором отражаются финансовая стратегия и способы ее реализации, обеспечивающий прибыльность, платежеспособность и финансовую устойчивость организации, а в целом – увеличение доходов собственника.

Главными компонентами финансового плана являются:

- 1) анализ текущего финансового положения фирмы на основе данных последних финансовых отчетов;
- 2) прогнозирование объема реализации;
- 3) инвестиционная политика;
- 4) бюджет денежных средств;
- 5) набор прогнозных вариантов финансовой отчетности;
- 6) план внешнего финансирования.

Задача финансового плана состоит в финансовом выражении тех целевых установок и количественных показателей, которые заданы другими планами. Взаимосвязь между планами можно представить в виде схемы, представленной на рис. 1.8. Как видно на схеме (рис. 1.8), система планов предприятия представляет собой достаточно разветвленную сеть.

Рассматривая систему финансового планирования с точки зрения ее структуры и взаимосвязей элементов планирования, можно представить в виде двух подсистем: – собственно финансового планирования, – финансового контроля (рис. 1.9).

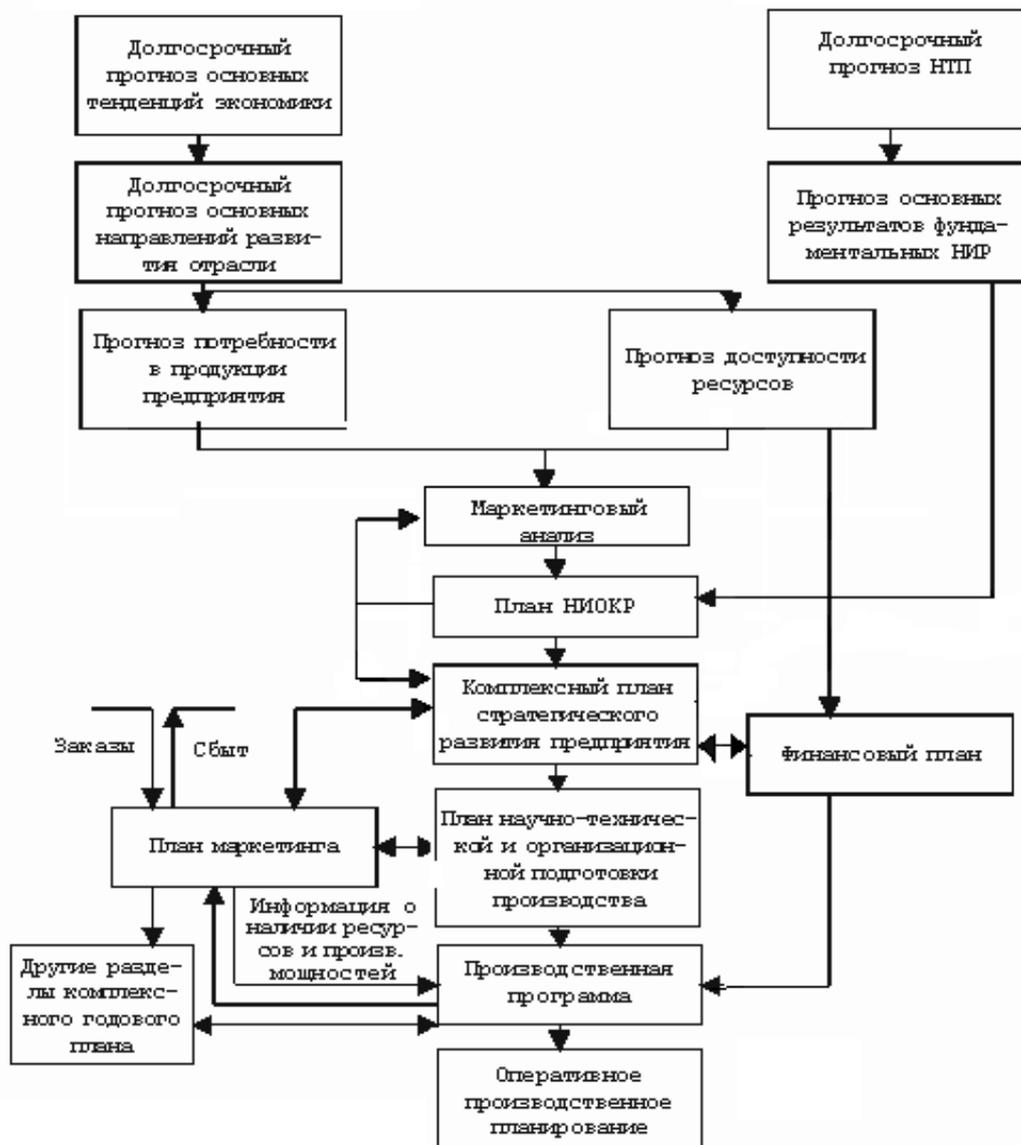


Рис. 1.8. Система планов предприятия [12]

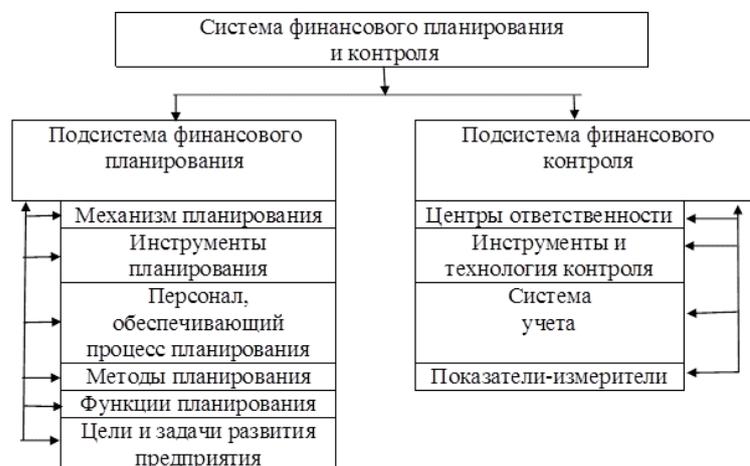


Рис. 1.9. Система финансового планирования и контроля [12,60]

Рассмотрим несколько подробнее саму процедуру финансового планирования.

### 1.3. Процесс финансового планирования

Процессы финансового планирования предполагают эффективное управление финансовыми ресурсами, источниками их формирования, финансовыми потоками на предприятии, структурой инвестиционного портфеля, финансовыми отношениями. Для крупных экономических систем важную роль в процессе управления играет функция координации и контроля финансовых потоков, так как любое рассогласование деятельности корпоративных бизнес-единиц приводит к финансовым рискам и затратам. Это обуславливает необходимость использования финансового планирования, увеличивающего его экономический потенциал.

Категория «финансовое планирование», используемая в теории и практике финансового менеджмента, имеет множество различных интерпретаций (табл. 1.7) в рамках задач финансового управления, подходы которых можно систематизировать как:

- процесс анализа финансовых возможностей предприятия, прогнозирования и выбора оптимального варианта решения (Р. Брейли, С. Майерс, Ф. Ли Ченг, Д.И. Финнерти, О.Н. Лихачева);
- процесс планирования финансовых показателей (Д. Хан, И.Т. Балабанов);
- процесс разработки системы финансовых планов (И.А. Бланк, А.М. Ковалева, М.Г. Лапуста, Л.Г. Скамай);
- управление процессами создания, распределения, перераспределения и использования финансовых ресурсов (В.П. Савчук).

Таблица 1.7. Подходы к определению категории финансового планирования [по 12]

Автор	Определение финансового планирования	Компоненты финансового планирования
1	2	3
Р. Брейли, С. Майерс	Процесс, включающий: – анализ инвестиционных возможностей и возможностей текущего финансирования, которыми располагает корпорация; – прогнозирование последствий принимаемых решений; – обоснование выбора варианта из ряда возможных решений для включения его в окончательный план; – оценку соответствия результатов, достигнутых корпорацией, параметрам, установленным в финансовом плане	– процесс анализа инвестиционных возможностей и возможностей текущего финансирования; – процесс прогнозирования последствий принимаемых решений; – процесс обоснования выбора варианта из ряда возможных решений; – процесс оценки результатов

1	2	3
Ф. Ли Ченг, Д.И. Фин- нерти	Процесс анализа дивидендной, финансовой и инвестиционной политики, прогнозирования их результатов, воздействия этих результатов на экономическое окружение корпорации и принятия решений о допустимом уровне риска и выборе проектов	– процесс анализа дивидендной, финансовой и инвестиционной политики; – процесс прогнозирования результатов дивидендной, финансовой и инвестиционной политики; – процесс принятия решений о допустимом уровне риска и выборе проектов
Д. Хан	Многоступенчатый процесс планирования платежей, движения и запасов платежных средств, определения целевого резерва ликвидности.	– процесс планирования платежей; – процесс планирования движения и запасов платежных средств; – процесс планирования целевого резерва ликвидности
П. Этрилл	Включает разработку финансовых прогнозов и планов, которые позволяют менеджерам оценить жизнеспособность предложенного способа действий	– разработка финансовых прогнозов; – разработка финансовых планов
И.Т. Балабанов	В рамках финансового планирования выясняется потребность в капитале, осуществляется выбор и сроки получения кредитов, выпуска ценных бумаг, распределяется капитал на собственный и заемный, рассчитывается прибыль, амортизационные отчисления, суммы налогов	– потребность в капитале; – период получения кредитов и выпуска ценных бумаг; – соотношение собственного и заемного капитала; – прибыль; – амортизационные отчисления; – сумма налогов
О.Н. Лихачева	Процесс анализа финансовой и инвестиционной политики, прогнозирования их результатов и воздействия на экономическое окружение предприятия, принятия решений о допустимом уровне риска и выборе окончательных вариантов финансовых планов	– процесс анализа финансовой и инвестиционной политики; – процесс прогнозирования результатов финансовой и инвестиционной политики; – уровень риска; – выбор вариантов финансовых планов
В.П. Савчук	Управление процессами создания, распределения, перераспределения и использования финансовых ресурсов на предприятии, реализующееся в детализированных финансовых планах	– управление процессом создания финансовых ресурсов; – управление процессом распределения, финансовых ресурсов; – управление процессом перераспределения финансовых ресурсов; – управление процессом использования финансовых ресурсов

1	2	3
И.А. Бланк А.М. Ковалева, М.Г. Лапуста, Л.Г. Скамай	Процесс разработки системы финансовых планов и плановых показателей по обеспечению развития предприятия необходимыми финансовыми ресурсами и повышению эффективности его финансовой деятельности	– процесс разработки системы финансовых планов; – процесс разработки системы плановых (нормативных) показателей; – финансовые ресурсы

Исходя из обобщения данных подходов, можно сформулировать следующее определение финансового планирования.

**Финансовое планирование** – это процесс формирования финансовых целей предприятия, определяемых общими задачами его развития, а также разработки системы методов, средств, организационных механизмов и инструментов их достижения с помощью эффективного управления процессами формирования, распределения и использования финансовых ресурсов и финансовыми отношениями предприятия, находящих отражение в системе финансовых планов. Т.е. здесь создается множество планов по привлечению и использованию денежных средств для развития предприятия.

*Цель* финансового планирования – выработка конкретных мероприятий по улучшению финансового состояния ЭС.

К основным *задачам* финансового планирования относят:

- определение источников финансовых ресурсов и оценка затрат на эти финансовые источники;
- обеспечение требуемых финансовых ресурсов для производственной, инвестиционной и финансовой деятельности;
- обоснование вариантов эффективного вложения капитала, оценка степени его использования;
- определение внутренних резервов увеличения прибыли;
- установление сбалансированных финансовых отношений с бюджетом, банками и контрагентами;
- соблюдение интересов инвесторов;
- контроль за финансовым положением ЭС.

Финансовое планирование позволяет оценить потребность в финансовых ресурсах и эффективность их использования, как в производстве, так и в доходных вложениях. Значение финансового планирования для ЭС состоит в том, что оно:

- воплощает стратегические цели в форме конкретных финансовых показателей;
- обеспечивает финансовыми ресурсами план экономического развития;

- определяет жизнеспособность проектов развития;
- служит инструментом управления и выявления внутренних резервов (прибыли при условии соблюдения плановых норм затрат труда и материальных ресурсов; объем финансовых ресурсов, запасов, непроизводительных расходов, финансовых инвестиции и т.д.)

Финансовое планирование рассматривается как раздел и инструмент финансового менеджмента, позволяющий определить требуемые ресурсы и найти оптимальные источники финансирования выбранной стратегии развития компании и выстроить бюджет управления.

В соответствии с данным определением финансового планирования выделим его базовые элементы:

- цели и задачи развития предприятия – представляют собой описание в формализованном виде желаемых параметров его стратегической позиции;
- финансовые цели предприятия – представляют собой описание в формализованном виде желаемых параметров его финансовой позиции в долгосрочном и краткосрочном плановых периодах;
- период действия финансовых планов. Долгосрочные финансовые планы разрабатываются на срок свыше года – важным условием его определения является предсказуемость развития экономики. Другими факторами, влияющими на длительность действия финансовой стратегии, являются: продолжительность периода, на который сформирована операционная (базовая, корпоративная) стратегия, отраслевая принадлежность предприятия, размер предприятия, этап его жизненного цикла, наличие (доступность) необходимых финансовых ресурсов, уровень экономического (в том числе финансового) потенциала предприятия и т.д. Краткосрочные финансовые планы разрабатываются на период до одного года, оперативные – на неделю, декаду, месяц;
- система финансовых планов. Финансовые планы представлены в виде системы стратегических и тактических планов, программ, бюджетов. Бюджет – это количественный план в денежном выражении, показывающий планируемую величину доходов, расходов и капитал, который необходимо привлечь для достижения поставленной цели. Бюджетирование позволяет определить вклад каждого подразделения предприятия в достижение общих целей;
- организационная структура системы управления финансами предприятия – представлена финансовой службой (финансово-экономической службой, финансовым департаментом) и моделями решения финансовых задач;
- кадровый состав финансовой службы и методы его стимулирования. В зависимости от размеров предприятия и вида его деятельности для работы в финансовой службе могут привлекаться как финансовые менеджеры широкого профиля (для общего руководства финансовой деятельностью), так и функциональные финансовые менеджеры (исполнители конкретных задач в финансовом

управлении – менеджер по управлению инвестициями, антикризисный менеджер, риск-менеджер);

– финансовая структура предприятия – позволяет установить ответственность за формированием доходов и расходов организации. Финансовая структура формируется посредством выделения центров финансовой ответственности (ЦФО);

– финансовые ресурсы и их характеристики. Направления использования финансовых ресурсов в концентрированном виде представлены в активе баланса, в частности это: долгосрочные материальные, нематериальные и финансовые активы, производственные запасы, дебиторская задолженность, денежные средства и их эквиваленты. Задача финансового менеджера заключается в обосновании и поддержании оптимального состава активов, т.е. ресурсного потенциала предприятия;

– источники финансовых ресурсов – представлены в пассиве баланса предприятия. Обычно к ним относят собственные и заемные источники формирования финансовых ресурсов. Задача финансового менеджера заключается в оптимизации структуры источников финансирования, как в долгосрочном, так и в краткосрочном аспекте;

– финансовые отношения – подразделяются на две группы: внешние (отношения с другими предприятиями и организациями, с финансово-кредитной системой) и внутренние (отношения внутри предприятия, внутри объединений предприятий);

– методы и инструменты управления финансовыми ресурсами. К методам финансового управления относятся методы финансового учета, финансового анализа, финансового планирования, финансового прогнозирования, финансового контроля, финансового регулирования, бюджетирование, финансовый реинжиниринг бизнеса. К финансовым инструментам управления можно отнести: показатели устойчивости экономического состояния, отражающие наличие, размещение и использование финансовых ресурсов в целях достижения состояния с наилучшими параметрами в пределах выделенных средств, и методы их оценки; информационное обеспечение процесса управления финансовой деятельностью организации; технические средства управления;

– риски (ограничения) финансовой деятельности. Риск и неопределенность выступают неотъемлемыми чертами финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Из внешних факторов риска следует отметить источники риска, вызванные кризисом социально-экономического развития страны и отдельных регионов, а также рыночные источники, обусловленные нарушением надежности или трудностями формирования новых связей с потребителями, поставщиками, с проблемами обеспеченности финансовыми, трудовыми, материальными и другими видами ресурсов. В качестве внутренних факторов риска выступают функциональные особенности рискованной деятельности – производствен-

ной, финансовой, маркетинговой и т.д. Значительная доля риска кроется и в выборе методов и критериев измерения и оценки вероятностей и величины риска.

Финансовое планирование осуществляется посредством составления финансовых планов разного содержания и назначения в зависимости от задач и объектов планирования. Обобщенная последовательность этапов финансового планирования приводилась на рис. 1.4.

*Финансовый план* – обобщенный плановый документ, отражающий поступление и расходование денежных средств на текущий (до одного года) и долгосрочный (свыше одного года) период [20]. В этом документе отражаются финансовая стратегия и способы ее реализации.

Задача формирования финансового плана состоит в финансовом отражении тех целевых установок и количественных показателей, которые заданы в других планах.

Классификация типов финансовых планов разными авторами дается по-разному: В.В. Ковалев [50] выделяет долгосрочный и краткосрочный планы, И.А. Бланк [15] – стратегический, тактический и оперативный, И.Т. Балабанов [14] – стратегический, перспективный, комплексный, текущий оперативный и т.п.

Таким образом, финансовое планирование, в зависимости от содержания, назначения и решаемых задач, разделяют на перспективное (стратегическое), текущее и оперативное (табл. 1.8).

Таблица 1.8. Характеристика подсистем финансового планирования

Подсистемы финансового планирования	Характеристика	Формы разрабатываемых планов	Период планирования
Перспективное (стратегическое) планирование	Разработка финансовой политики и общей финансовой стратегии предприятия	Прогноз доходов и расходов Прогноз движения денежных средств Прогноз бухгалтерского баланса	3-5 лет
Текущее планирование	Разработка текущих финансовых планов по отдельным аспектам финансовой деятельности	План доходов и расходов от операционной деятельности. План доходов и расходов от инвестиционной деятельности. План поступлений и расходов денежных средств. Балансовый план.	1 год
Оперативное планирование	Разработка и доведение до исполнителей бюджетов и оперативных плановых заданий по всем основным вопросам финансовой деятельности	Платежный календарь. Кассовый план.	Декада, месяц, квартал

Важнейшим этапом является прогноз основных показателей финансовой деятельности предприятия, осуществляемый на этапе перспективного планирования, на базе которого собственно и разрабатывается финансовая стратегия развития ЭС.

По результатам прогноза оценивается динамика финансового состояния, и разрабатываются альтернативные финансовые показатели, задающие один из вариантов требуемого финансового развития. Результатом перспективного финансового планирования является разработка трех основных финансовых документов: прогноза доходов и расходов; прогноза движения денежных средств; прогноза бухгалтерского баланса.

Текущее финансовое планирование является планированием осуществления – оно рассматривается как составная часть перспективного плана и представляет собой конкретизацию его показателей. Документы текущего финансового планирования составляются на период, равный одному году. Для точности результата осуществляют дробление планового периода на более мелкие единицы измерения: полугодие, квартал, месяц.

Базой для разработки оперативных финансовых планов служит текущее финансовое планирование. Оперативное финансовое планирование необходимо для контроля за поступлением фактической выручки на расчетный счет и расходованием наличных финансовых ресурсов. Оперативное финансовое планирование включает составление и исполнение платежного календаря, кассового плана и кредитного плана.

Таким образом, более развернуто и подробно процесс финансового планирования можно представить в виде следующей схемы (рис. 1.10).

1. *Формирование долгосрочных целей финансовой деятельности предприятия.* Главной целью управления финансами является повышение уровня благосостояния собственников предприятия и максимизация его рыночной стоимости. Вместе с тем эта цель требует определенной конкретизации с учетом задач и особенностей предстоящего финансового развития предприятия.

В качестве целей финансовой деятельности предприятия могут выступать:

- формирование необходимого (целевого) уровня финансовых ресурсов для достижения общесистемных целей;
- поиск внешних источников финансирования с минимальной стоимостью;
- обеспечение эффективного использования финансовых ресурсов для различных видов и сфер деятельности экономического объекта; оптимизация денежного оборота экономической системы;
- обеспечение эффективного уровня прибыли экономического объекта;
- формирование оптимальной структуры капитала и т.д.

Система долгосрочных целей должна обеспечивать выбор наиболее эффективных направлений финансовой деятельности, формирование достаточного объема финансовых ресурсов и оптимизацию их состава, приемлемость уровня финансовых рисков в процессе осуществления предстоящей хозяйственной деятельности и т. п.

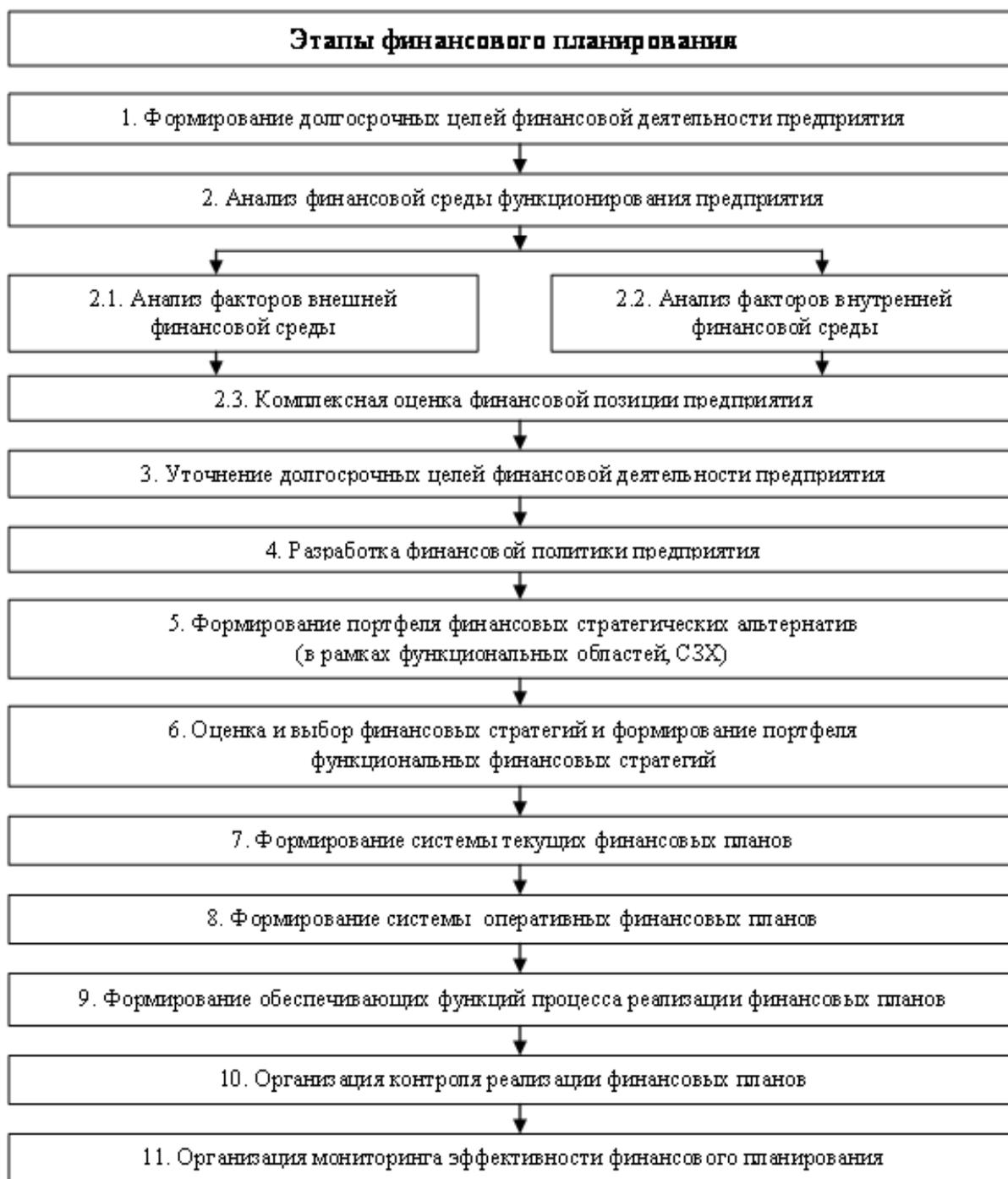


Рис. 1.10. Развернутые этапы финансового планирования

2. *Анализ финансовой среды функционирования предприятия.* В составе общей финансовой среды функционирования предприятия выделяют внешнюю и внутреннюю финансовую среду. Соответственно анализ финансовой среды включает ряд этапов.

2.1. *Анализ факторов внешней финансовой среды* – предполагает изучение экономико-правовых условий финансовой деятельности предприятия и прогноз возможных их изменений в предстоящем периоде, анализ конъюнктуры финансового рынка и факторов, ее определяющих, а также разработку прогноза

конъюнктуры в разрезе отдельных сегментов этого рынка, связанных с предстоящей финансовой деятельностью предприятия.

2.2. *Анализ факторов внутренней финансовой среды предприятия* – предполагает оценку уровня финансового потенциала предприятия. На этом этапе необходимо определить, обладает ли предприятие достаточным потенциалом, чтобы воспользоваться открывающимися возможностями, а также выявить, какие внутренние его характеристики ослабляют результативность финансовой деятельности.

2.3. *Комплексная оценка финансовой позиции предприятия и построение финансовой модели.* Данный этап интегрирует результаты анализа предыдущих этапов анализа и заключается в оценке стратегической финансовой позиции предприятия в пространстве из двух координат: горизонтальной, по которой откладывается значение финансового потенциала, и вертикальной, отражающей состояние финансовой среды (стратегических условий финансовой среды, климата). Произведение потенциала и климата дает основной результат аналитической стадии – значение стратегической финансовой позиции предприятия.

3. *Уточнение долгосрочных целей финансовой деятельности предприятия.* В зависимости от значения стратегической финансовой позиции предприятия уточняются долгосрочные финансовые цели и обосновываются соответствующие долгосрочные финансовые решения.

4. *Разработка финансовой политики предприятия.* Финансовая политика предприятия является частью общей экономической политики и отражает базовые направления эффективного развития предприятия и проявляется в системе форм и методов мобилизации, рационального распределения и использования финансовых ресурсов, способов и критериев оценки целесообразности и эффективности их формирования, распределения и использования. Виды финансовой политики представлены в Приложении 1.

Основным средством реализации финансовой политики является финансовый механизм организации – система управления финансовыми отношениями организации через финансовые рычаги с помощью финансовых методов.

5. *Формирование портфеля финансовых стратегических альтернатив.* Финансовая стратегия конкретизирует цели финансовой деятельности, пути их достижения посредством выбора конкретных методов, средств, организационных механизмов и инструментов эффективного управления процессами формирования, распределения и использования финансовых ресурсов.

Финансовая стратегия характеризуется следующими аспектами:

- взаимосвязью финансовой стратегии и финансовой политики предприятия;
- ориентация финансовой стратегии на решение стратегических задач предприятия;
- объектами финансового управления являются финансовые ресурсы и финансовые отношения предприятия;
- нестабильность факторов внешней среды и учет их воздействия на объекты финансового управления.

На этом этапе, исходя из финансовых целей, определяются возможные стратегии финансового развития предприятия и формируется портфель альтернативных стратегических подходов к реализации намеченных целей.

В первую очередь выбор финансовой стратегии предприятия, конечно, зависит от принятой им базовой (корпоративной) стратегии, поскольку финансовая стратегия носит по отношению к ней подчиненный характер и, как и любой другой вид функциональной стратегии, призвана обеспечить эффективную ее реализацию. К другим факторам, влияющим на выбор финансовой стратегии, можно отнести: тип финансовой политики, стратегические цели финансовой деятельности предприятия; уровень экономического потенциала предприятия; доступность источников финансирования и условия их привлечения; степень стабильности/нестабильности факторов внешней среды функционирования предприятия; фаза жизненного цикла предприятия и т.д. Подробная систематизация финансовых стратегий приведена в табл. П1 (Приложение 2), а процесс разработки финансовой стратегии приведен на рис. П2 (Приложение 3).

*6. Оценка и выбор финансовых стратегий и формирование портфеля функциональных финансовых стратегий.* Оценка разработанной финансовой стратегии осуществляется по следующим основным параметрам:

- соответствие финансовой политике предприятия;
- согласованность финансовой стратегии предприятия с его базовой корпоративной стратегией;
- согласованность финансовой стратегии предприятия с предполагаемыми изменениями внешней финансовой среды;
- согласованность финансовой стратегии предприятия с его внутренним потенциалом;
- внутренняя сбалансированность параметров финансовой стратегии;
- реализуемость финансовой стратегии;
- приемлемость уровня рисков, связанных с реализацией финансовой стратегии;
- экономическая эффективность реализации финансовой стратегии;
- внеэкономическая эффективность реализации финансовой стратегии (рост деловой репутации предприятия, повышение уровня управляемости финансовой деятельностью его структурных подразделений).

Для проведения оценки и выбора оптимального варианта существуют специальные методы принятия эффективных решений (эвристические, формализованные, специфические). Выбор методов определяется знаниями, опытом и интуицией специалистов, принимающих решение о выборе. По результатам оценки в разработанную финансовую стратегию вносятся необходимые коррективы, после чего она принимается к реализации.

*7. Формирование системы текущих финансовых планов.* Составление краткосрочных финансовых планов (в рамках одного года) представляет собой конкретизацию показателей стратегического плана.

8. *Формирование системы оперативных финансовых планов* предполагает разработку и доведение до исполнителей бюджетов и оперативных плановых заданий по всем основным вопросам финансовой деятельности.

9. *Формирование обеспечивающих функций процесса реализации финансовых планов.* Данный этап предполагает создание необходимых предпосылок для осуществления предусматриваемой финансовой поддержки стратегии развития предприятия и успешного достижения конечных стратегических целей его финансового развития.

10. *Организация контроля реализации финансовых планов.* Такой контроль осуществляется на основе финансового контроллинга, отражающего ход реализации основных целевых параметров финансовой деятельности предприятия. Задачами контроля являются: определение наиболее «узких» этапов реализации финансовых планов; оценка состояния процесса реализации финансовых планов; выяснение причин отклонений фактических показателей от нормативных; корректировка используемых ресурсов, целей, методов и инструментов реализации финансовой стратегии, если она необходима и возможна.

11. *Организация мониторинга эффективности финансового планирования.* Эффективность финансового планирования характеризуется уровнем финансового состояния предприятия, определяемого совокупностью финансово-экономических показателей, которые достигаются в процессе преобразования исходного состояния в целевое. Целевое финансовое состояние экономического объекта является результатом взаимодействия всех элементов системы финансовых отношений и поэтому определяется совокупностью всех производственно-хозяйственных факторов на данный момент времени.

На рис. 1.11. представим схему, отражающую взаимосвязь стратегических целей предприятия, финансового планирования и бюджетирования.

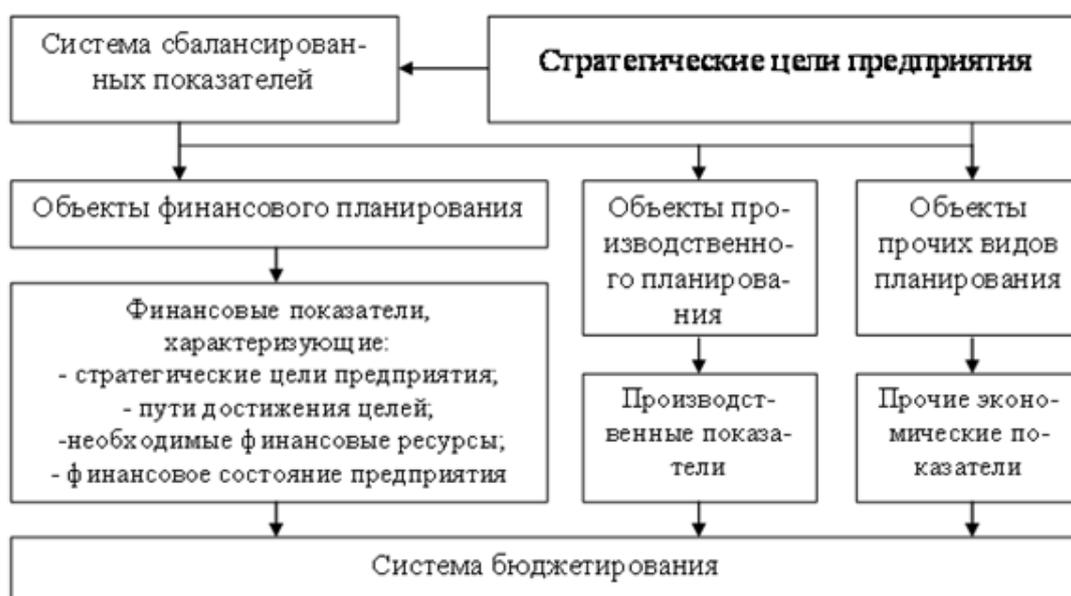


Рис. 1.11. Связь финансового планирования со стратегическими целями предприятия и системой бюджетирования

Изложенная последовательность этапов процесса финансового планирования может быть уточнена и детализирована с учетом особенностей финансовой деятельности предприятия и уровня стратегического мышления его финансовых менеджеров.

Объектом финансового планирования являются финансовые показатели. Взаимосвязь финансового планирования со стратегическими целями деятельности предприятия осуществляется посредством системы сбалансированных показателей (Balanced Scorecard) [43,44,67] и других ключевых результативных показателей.

#### **1.4. Механизмы управления финансовым планированием**

Рыночная экономика требует качественного финансового планирования, так как негативные последствия и просчеты в планировании проявляются на предприятии ухудшением финансового состояния, увеличением издержек и уровня риска, снижением финансовой управляемости. Поэтому следует обосновать методологию эффективного механизма управления процессами финансового планирования.

Под *механизмом управления финансовым планированием* будем понимать последовательность мероприятий, инструментов и правил для разработки системы согласованных финансовых планов.

Элементами такого механизма являются: организационная структура; экономические и финансовые инструменты; правовые и регулятивные инструменты; мотивационные стимулы.

Эти элементы представляются в виде отдельных инструментов финансового управления – механизмов:

- 1) **организационного;**
- 2) **экономического;**
- 3) **правового;**
- 4) **мотивационного.**

Рассмотрим данные механизмы несколько подробнее.

**1. Организационный механизм (структура)** предполагает обоснование организационной структуры финансовой деятельности и разработку финансовой модели предприятия. Разработка финансовых планов проводится в подразделениях с соответствующими функциями и полномочиями, в частности – планово-экономический отдел (планово-экономическое управление), финансово-экономическая служба, финансовая служба (финансовое управление) и др.

Задачами подразделений данной структуры являются: прогноз и мониторинг параметров внешней и внутренней финансовой среды; разработка финансовой стратегии предприятия; разработка системы текущих и оперативных финансовых планов; контроль и анализ исполнения финансовых планов и бюджета управления.

Данные подразделения выступают в роли координатора процесса финансового планирования, решая следующие задачи:

- установление процедуры финансового планирования;
- разработку форм финансовых планов и бюджетов;

– координацию действий по разработке и принятию реалистичных финансовых планов;

– контроль исполнения финансовых планов.

В структуру финансового плана обычно включают следующее:

– наименование мероприятия;

– ссылка на политику функциональной стратегии, в рамках которой планируется данное мероприятие (или на другой внутренний документ, регламентирующий мероприятие);

– ответственный за реализацию плана сотрудник;

– сроки реализации;

– необходимые ресурсы;

– планируемые результаты и показатели эффективности мероприятий.

Планы, включающие все вышеуказанные элементы, называются *бюджетами*.

Разработка *модели финансовой структуры* осуществляется на основании анализа организационной структуры и бизнес-процессов. Данная модель позволяет установить ответственность за исполнение финансовых планов и контролировать источники возникновения доходов и расходов. Отличие модели финансовой структуры от модели организационной структуры состоит в том, что организационная структура отражает распределение ответственности по выполняемым производственным и управленческим функциям, а финансовая – распределение ответственности за формирование доходов и расходов организации.

Финансовая структура формируется посредством выделения центров финансовой ответственности (ЦФО), которые представляют собой структурные подразделения, осуществляющие определенный набор хозяйственно-финансовых операций, соблюдение расходов в пределах установленных лимитов и достижение определенного финансового результата деятельности [29,56,103].

Обычно в корпоративной структуре выделяют подразделения (центры), отвечающие за: доход, затраты, прибыль, инвестиции.

В частности, функции этих центров финансовой ответственности (ЦФО) следующие:

– *центр дохода* – в котором в пределах выделенного бюджета реализуется функция максимизации дохода от продаж;

– *центр затрат* – в котором в пределах установленного бюджета расходов реализуется функция экономии затрат;

– *центр прибыли* – в котором на основе вариации цен и затрат выполняются функции максимизации прибыли и рентабельности;

– *центр инвестиций* – в котором менеджеры имеют полномочия и несут ответственность за инвестиционные решения, а результаты деятельности оцениваются на основании показателей эффективности использования инвестируемого капитала.

В табл. 1.9 представлены стратегические финансовые цели и виды бюджетов для ЦФО.

Таблица 1.9. Виды центров финансовой ответственности

Вид ЦФО	Стратегические финансовые цели	Элементы финансовых планов	Планы (бюджеты)	Показатели (критерии) эффективности
Центр дохода	Увеличение доходов	Доходы Объем поступления денежных средств	Бюджет доходов, платежный бюджет	Обеспечение заданных объемов /рост доходов. Обеспечение стабильности денежных поступлений
Центр затрат	Экономия (оптимизация) затрат	Переменные затраты Постоянные затраты	Бюджеты затрат	Минимизация производственных затрат. Минимизация затрат на размещение заказа. Фондорентабельность. Рентабельность продукции
Центр прибыли	Максимизация прибыли	Доходы Затраты Чистая прибыль	Бюджет доходов и расходов	Обеспечение заданных объемов /рост прибыли. Рост чистого денежного потока. Рост рентабельности продаж, продукции
Центр инвестиций	Максимизация прибыли на вложенный капитал	Объем инвестиций Величина дисконтированных доходов Окупаемость инвестиций	Бюджет капитальных вложений	Обеспечение заданных показателей рентабельности инвестиций, сроков окупаемости инвестиций

**2. Экономический механизм** предполагает использование совокупности соответствующих принципов, методов и инструментов управления финансовым планированием.

При разработке финансовых планов целесообразно руководствоваться *принципами*, представляющими собой постоянно действующие требования и положения, характерные для всей системы управления. В общей теории управления выделяют следующие важнейшие принципы, которые справедливы и для управления финансовой деятельностью предприятия (п.п. 1.1): единства участия; непрерывности; гибкости; точности; альтернативности; контроля.

В работе [17] обобщаются и конкретизируются следующие принципы финансового планирования:

- принцип финансового соотношения сроков («золотое банковское правило») – заключается в том, что получение и использование средств должно происходить в установленные сроки;
- принцип платежеспособности – предполагает, что планирование де-

нежных средств должно обеспечить платежеспособность предприятия в любое время;

- принцип рентабельности капиталовложений – заключается в том, что при принятии решения о финансировании капитальных вложений следует оценивать стоимость привлекаемого капитала;

- принцип сбалансированности рисков – предполагает финансирование особо рискованных инвестиций за счет собственных средств;

- принцип приспособления к потребностям рынка – предполагает учет конъюнктуры финансового рынка в зависимости от вида и срока кредитов и займов;

- принцип предельной рентабельности – означает целесообразность выбора таких объектов капиталовложений, которые обеспечивают максимальную (предельную) рентабельность на инвестированный капитал при допустимом уровне риска.

Реализация этих принципов построения системы финансового планирования позволяет (в комплексе с другими компонентами менеджмента) разработать и реализовать стратегию развития предприятия, минимизирующую вероятность потерь. При этом, для определения критических границ управления, показатели финансового планирования указывают некоторые ограничения по деятельности:

- уровень риска потери бизнеса (здесь необходимо ограничить уровень кредитования во избежание риска потери контроля над предприятием);

- уровень администрирования (задает уровень наценки, оборачиваемости, уровень запасов, уровень постоянных затрат и налогов);

- ограничения по параметрам эффективности (решение задач финансового управления по критерию минимального уровня деловой активности);

- уровень удовлетворения интересов владельцев (задает уровень выплаты дивидендов, реинвестиций);

- ограничения по минимальной величине предпринимательской прибыли и развития (учитывает ожидания владельцев относительно эффективности предприятия) [32].

Рассмотрим основные *методы управления финансовым планированием* в разрезе ключевых функций управления: прогнозирование, планирование, анализ, контроль.

Основа финансового планирования на предприятии – составление финансовых прогнозов. *Прогнозирование* всегда предшествует финансовому планированию, его цель – снижение неопределенности и риска при принятии решений.

Разработка прогнозов опирается на применение различных методов прогнозирования. В зависимости от вида используемой модели все методы прогнозирования можно подразделить на несколько групп. Так, например, по степени формализации методы прогнозирования можно разделить на интуитивные (экспертные) и формализованные (фактографические) [68]:

– группа экспертных методов предусматривает многоступенчатый опрос экспертов по специальным схемам и обработку полученных результатов с помощью инструментария экономической статистики;

– группа формализованных методов делится на способы, зависящие от вида используемой информации и включает:

а) стохастические методы, предполагающие вероятностный характер как прогноза, так и самой связи между исследуемыми показателями. Вероятность получения точного прогноза растет с ростом числа эмпирических данных;

б) детерминированные методы, предполагающие наличие функциональных или жестко детерминированных связей, когда каждому значению факторного признака соответствует вполне определенное неслучайное значение результативного признака.

Экспертные методы прогнозирования, как правило, используются в случаях, когда имеется слишком большое количество влияющих факторов, которые невозможно учесть из-за значительной сложности объекта прогнозирования, либо высока степень неопределенности информации, имеющейся в прогностической базе, или она вовсе отсутствует.

Формализованные или фактографические методы основаны на фактически имеющейся информации об объекте прогнозирования и его прошлом развитии.

В табл. 1.10 представлены основные методы прогнозирования финансовых показателей [32,36,68].

Особое место в классификации методов прогнозирования занимают комбинированные методы, которые объединяют различные методы прогнозирования. Использование комбинированных методов особенно актуально для сложных социально-экономических систем, когда при разработке прогноза показателей каждого элемента системы могут быть использованы различные сочетания методов прогнозирования.

Разновидностью комбинированных методов можно считать сценарное прогнозирование, эконометрическое моделирование, моделирование с помощью рядов динамики и пр.

Таблица 1.10. Методы прогнозирования финансовых показателей

Метод	Характеристика
Экспертные методы:	Основываются на субъективных оценках и мнениях экспертов. Выделяют индивидуальные методы (метод «интервью», аналитический метод, метод построения сценариев, метод психоинтеллектуальной генерации идей) и коллективные (метод «Дельфи», метод «мозгового штурма»)
– метод интервью	– предполагает беседу организатора прогнозной деятельности с экспертом о будущем состоянии предприятия и его среды
– метод аналитических докладных записок	– эксперт-прогнозист выполняет самостоятельно аналитическую работу с оценкой состояния и путей развития предприятия, излагая свои соображения письменно
– метод состав-	– данный прогноз обычно включает в себя несколько сценариев. В

ления сценариев	большинстве случаев это три сценария: оптимистический, пессимистический и средний – наиболее вероятный, ожидаемый.
– метод Дельфи	– предполагает проведение индивидуального опроса группы экспертов относительно их предположений о будущих событиях в различных областях с последующей обработкой данных и составлением сводных данных по проблеме суждений
– метод «мозгового штурма»	– представляет собой свободный, неструктурированный процесс генерирования всевозможных идей по поставленной проблеме, спонтанно предлагаемых участниками
Методы экстраполяции:	Базируются на анализе временных рядов, где могут выступать различные экономические параметры, измеренные через фиксированный интервал времени, и основываются на предположении, что существующие в прошлом тенденции данного временного ряда сохраняются в будущем
– метод скользящих средних	– состоит в замене фактических уровней динамического ряда расчетными, имеющими значительно меньшую колеблемость, чем исходные данные. При этом средняя рассчитывается по группам данных за определенный интервал времени, причем каждая последующая группа образуется со сдвигом на один период (год, месяц). В результате подобной операции первоначальные колебания динамического ряда сглаживаются, и основная тенденция развития выражается при этом уже в виде некоторой плавной линии.
– метод экспоненциального сглаживания	– сущность заключается в том, что временной ряд сглаживается с помощью взвешенной скользящей средней, в которой веса распределяются по экспоненциальному закону. Такая взвешенная скользящая средняя характеризует значения динамического ряда в конце интервала сглаживания, т.е. является характеристикой последних уровней ряда
– метод экстраполяции трендов кривыми роста	Удобным средством описания одномерных временных рядов является их выравнивание с помощью функций времени (кривых роста). Кривая роста позволяет получить выровненные или теоретические значения уровней динамического ряда. Это те уровни, которые наблюдались бы, если бы динамика явления полностью совпадала с кривой. В настоящее время в литературе описано несколько десятков кривых роста, которые делятся на три класса в зависимости от того, какой тип динамики развития они хорошо описывают. I тип – функции, используемые для описания процессов с монотонным характером развития и отсутствием пределов роста. II класс – кривые, описывающие процесс, который имеет предел роста в исследуемом периоде. Такие функции еще называются кривыми насыщения. Если кривые насыщения имеют точки перегиба, то они относятся к III типу кривых роста – и называются S-образными кривыми.
– метод регрессионного анализа (одно- и многофакторный)	Строится эконометрическая модель зависимости результативного фактора от исходного признака, на основе статистических наблюдений. Если количество исходных факторов превышает один, то такая зависимость называется многофакторной. На основе таких

	многофакторных моделей проводится аппроксимация реально происходящих экономических процессов. При построении таких многофакторных моделей необходимо учитывать условия и ограничения на параметры модели, тип связи (вид функции), мультиколлениарность, оценку значимости выбранных моделей.
Статистические методы:	Включают две группы: 1) прогнозирование на основе единичных уравнений регрессии, описывающих взаимосвязи признаков факторов и результативных признаков; 2) прогнозирование на основе системы уровней взаимосвязанных рядов динамики
– корреляционный анализ	– задачи данного метода сводятся к измерению тесноты известной связи между варьирующими признаками, определенно неизвестных причинных связей (причинный характер которых должен быть выяснен с помощью теоретического анализа) и оценке факторов, оказывающих наибольшее влияние на результативный признак
– регрессионный анализ	– задачами данного метода являются выбор типа модели (формы связи), установление степени влияния независимых переменных на зависимую, определение расчетных значений зависимой переменной (функции регрессии)
– факторный анализ	– отражает сложившиеся между исследуемыми показателями взаимосвязи и позволяет оценить степень влияния отдельных факторов на результативный признак, а также эффективность влияния всех факторных признаков
– дисперсионный анализ	Дисперсионный анализ предназначен для выявления влияния на результативный показатель отдельных исходных факторов. При этом обычно предполагается, что результативный показатель имеет закон нормального распределения. Факторные величины могут иметь фиксированные и случайные уровни. Модели дисперсионного анализа в зависимости от числа факторов классифицируются на однофакторные, двухфакторные и т.д. При проведении однофакторного дисперсионного анализа обычно изучается действие одного фактора на результативный признак, и для исследования влияния строится однофакторный дисперсионный комплекс, для которого рассчитывают: а) общую дисперсию $D_y^2$ , б) факторную дисперсию $D_x^2$ , в) случайную дисперсию $D_z^2$ . На основании этих показателей и определяется степень влияния фактора на результативный признак

Основные этапы прогнозирования включают [58]:

- определение назначения и целей прогноза;
- определение срока, на который составляется прогноз;
- выбор метода прогнозирования;
- сбор релевантных данных и прогнозирование;
- определение всех допущений, которые лежат в основе прогноза, и их анализ;
- проверка прогноза на применимость. Если прогноз недостаточно адекватен, следует вернуться к начальному этапу.

Основные *методы планирования* были определены ранее. В качестве специфического метода финансового планирования можно отметить метод дисконтированных денежных потоков, который служит инструментом для прогнозирования размеров и сроков поступления необходимых финансовых ресурсов и основывается на ожидании поступления средств на определенную дату и бюджетировании всех расходов.

К другим методам финансового планирования относятся методы планирования денежных потоков: прямой, косвенный, матричный [82].

*Прямой метод* планирования денежных потоков основан на планировании движения денежных средств по счетам предприятия, что позволяет показать основные источники притока и направления оттока денежных средств, оценить достаточность средств для платежей по текущим обязательствам. Данный метод устанавливает взаимосвязь между реализацией и денежной выручкой за отчетный период. Его недостатком является то, что он не раскрывает взаимосвязи полученного финансового результата и изменения абсолютного размера денежных средств предприятия. При применении данного метода используются непосредственные данные бухгалтерского учета, характеризующие все виды поступлений и расходования денежных средств.

*Косвенный метод* планирования денежных потоков состоит в преобразовании величины чистой прибыли в величину денежных средств. Данный метод основан на анализе статей баланса и отчета о прибылях и убытках и позволяет показать взаимосвязь между разными видами деятельности предприятия, установить взаимосвязь между чистой прибылью и изменениями в активах предприятия. В долгосрочной перспективе косвенный метод позволяет выявить наиболее проблемные «места скопления» замороженных денежных средств и, исходя из этого, разработать пути выхода из сложившейся ситуации.

*Матричная модель* представляет собой таблицу, элементы которой отражают взаимосвязь объектов. В содержании каждой группы активов фирмы отражены определенные закономерности их финансирования. Эти закономерности нашли выражение в общепринятых правилах «золотого финансирования»:

– необходимые для инвестиций финансовые ресурсы должны находиться в распоряжении фирмы до тех пор, пока они остаются «связанными» в результате осуществления этих инвестиций;

– «золотое правило» управления кредиторской задолженности фирмы состоит в максимально возможном увеличении срока погашения без ущерба нарушения сложившихся деловых отношений.

Существуют различные классификации методов, которые могут быть применимы в финансовом анализе. Все многообразие *методов анализа* можно подразделить на две группы [18,51]:

– неформализованные методы анализа – основаны на описании аналитических процедур на логическом уровне, а не на строгих аналитических зависи-

мостях. К ним относятся методы: экспертных оценок, сценариев, психологические, морфологические, сравнения, построения систем показателей, построения систем аналитических таблиц и т.п.;

– формализованные методы анализа – в основе лежат достаточно строгие формализованные аналитические зависимости.

К основным методам второй группы относятся:

– классические методы анализа хозяйственной деятельности и финансового анализа: методы цепных подстановок, арифметических разниц, балансовый, выделения изолированного влияния факторов, процентных чисел, дифференциальный, логарифмический, интегральный, простых и сложных процентов, дисконтирования;

– традиционные методы экономической статистики: средних и относительных величин, группировки, графический, индексный, элементарные методы обработки рядов динамики;

– математико-статистические методы изучения связей: корреляционный анализ, регрессионный анализ, дисперсионный анализ, факторный анализ, метод главных компонент, ковариационный анализ, кластерный анализ;

– эконометрические методы: матричные методы, гармонический анализ, спектральный анализ, методы теории производственных функций, методы теории межотраслевого баланса;

– методы экономической кибернетики и оптимального программирования: методы системного анализа, методы машинной имитации, линейное программирование, нелинейное программирование, динамическое программирование, выпуклое программирование;

– методы исследования операций и теории принятия решений: методы теории графов, метод деревьев, методы байесовского анализа, теория игр, теория массового обслуживания, методы сетевого планирования и управления.

В табл. 1.11 представлены основные методы финансового анализа, основанные на использовании финансовой отчетности предприятия.

Таблица 1.11. Основные методы финансового анализа

Метод	Характеристика
1	2
Горизонтальный финансовый анализ	Заключается в выявлении абсолютных и относительных изменений финансовых показателей за определенный период и включает: <ul style="list-style-type: none"> <li>– исследование динамики показателей отчетного периода в сопоставлении с показателями предшествующего периода;</li> <li>– исследование динамики показателей за ряд предшествующих периодов (трендовый анализ)</li> </ul>

1	2
Вертикальный финансовый анализ	Заключается в определении структуры итоговых финансовых показателей и выявлении влияния каждой позиции отчетности на результат в целом. Включает структурный анализ активов, капитала, финансовых результатов, денежных потоков и т.п.
Сравнительный финансовый анализ	Заключается в сравнении отдельных финансовых показателей структурных подразделений, дочерних предприятий, сравнении финансовых показателей предприятия с показателями предприятий-конкурентов, среднеотраслевыми данными, а также в сравнении отчетных и плановых или нормативных финансовых показателей
Анализ финансовых коэффициентов	Заключается в расчете отношений между отдельными позициями финансовой отчетности и определении взаимосвязи показателей. Включает расчет и анализ показателей платежеспособности, финансовой устойчивости, деловой активности, рентабельности
Факторный финансовый анализ	Предполагает анализ влияния отдельных факторов (причин) на результативный показатель. Факторный анализ может быть как прямым (собственно анализ), т.е. заключающимся в раздроблении результативного показателя на составные части, так и обратным (синтез), когда отдельные элементы соединяют в общий результативный показатель
Интегральный финансовый анализ	Предполагает расчет интегрального показателя и включает следующие методы: – система интегрального анализа по модели Дюпона; – система СВОТ – анализа финансовой деятельности; – объектно-ориентированная система интегрального анализа; – портфельный анализ

*Финансовый контроль* представляет собой совокупность мероприятий по организации соблюдения финансового законодательства и финансовой дисциплины на предприятии, а также предполагает оценку эффективности финансовых операций и целесообразности произведенных расходов, выявление финансовых резервов и содействие рациональному расходованию денежных ресурсов. Объектами финансового контроля являются: финансовые ресурсы, финансовые показатели, процесс формирования и исполнения финансовых планов и т.п.

В зависимости от времени осуществления финансового контроля выделяют [21]:

– предварительный финансовый контроль – проводится до реализации финансовых планов. Он носит предупреждающий характер, способствует предотвращению неправильного, неэффективного расходования финансовых ресурсов, выявлению резервов роста доходов и прибыли, обеспечивает выбор наиболее эффективных финансовых решений;

– текущий финансовый контроль – проводится в ходе исполнения финансовых планов с целью выявления нарушений бюджетной дисциплины, обеспечения соблюдения финансовых норм и нормативов;

– последующий финансовый контроль – осуществляется после завершения планового периода, в ходе которого проверяется целесообразность расходования финансовых ресурсов, оценивается степень выполнения финансовых планов предприятия, выявляются причины отклонения фактических данных от плановых.

Основные методы финансового контроля представлены в табл. 1.12 [21].

Таблица 1.12. Основные методы финансового контроля

Методы	Характеристика
Наблюдение	Предполагает ознакомление с деятельностью объекта контроля без применения сложных комплексных приемов получения и оценки информации. Подразумевает постоянный контроль за формированием, распределением и использованием финансовых ресурсов и финансовым состоянием предприятия
Проверка	На основе отчетной документации и расходных документов рассматриваются отдельные вопросы финансовой деятельности и намечаются меры для устранения выявленных нарушений. Представляет собой единичное контрольное действие или систему контрольных действий в отношении определенных финансово-хозяйственных операций
Обследование	В отличие от проверки охватывает более широкий спектр финансово-экономических показателей для определения его финансового состояния и возможных перспектив развития. Задачи обследования: исследование (мониторинга) финансовой документации; выявление финансового состояния предприятия; проверка соблюдения нормативных (плановых) показателей в сфере исполнения бюджетов; оценки уровня обоснованности и целевого назначения расходов и т.д.
Анализ финансовой деятельности	Предполагает детальное изучение периодической или годовой финансовой отчетности с целью общей оценки результатов финансовой деятельности, оценки финансового состояния и обеспеченности собственным капиталом и эффективности его использования.
Ревизия	Наиболее глубокий и всеобъемлющий метод финансового контроля, предполагает полное обследование финансово-хозяйственной деятельности предприятия с целью проверки ее законности, правильности, целесообразности, эффективности

Наиболее эффективным является система финансового контроллинга – ориентированная на достижение финансовых целей, интегрированная система информационно-аналитической и методической поддержки руководителей в процессе планирования, контроля, анализа и принятия финансовых решений, по всем функциональным сферам финансовой деятельности предприятия [95].

К основным методам и инструментам финансового контроллинга относятся [95]:

- **Balanced Scorecard** (Система сбалансированных показателей) – система приводит в соответствие миссию, стратегию, цели и задачи предприятия с полным набором нефинансовых и финансовых показателей. Подход включает в себя анализ внутренних бизнес-процессов, удовлетворение потребителя, корпоративное развитие и обучение, финансовые результаты;

- **Activity – Based Costing** (Система распределения косвенных затрат) – определяет и агрегирует косвенные затраты, а затем распределяет их на основе различных приоритетов;

- **Theory of Constraints** (Теория ограничений) – метод ставит целью максимизировать операционный доход предприятия, принимая во внимание существующие ограничения, с которыми неизбежно сталкивается производственный процесс. В общем, теория ограничений позволяет наращивать стоимости по всему производственному процессу и одновременно уменьшать соответствующие инвестиции и операционные издержки;

- **Strategy Maps** (Стратегические карты) – подход отражает графически стратегические и бизнес-планы. Многие рассматривают его как графическое представление подхода **Balanced Scorecard**. Стратегические карты делают стратегию компании понятной и измеримой, концентрируясь на росте бизнеса и прибылях. Позволяют выявить несоответствие между стратегией, требуемой квалификацией и набором мероприятий, необходимых для роста бизнеса и операционной прибыли;

- **Open Book Management** (Политика открытой отчетности) – предполагается, что весь персонал предприятия имеет доступ к отчетным документам. Такое участие персонала основано на том, что когда сотрудник понимает стратегию фирмы и ее финансовые результаты, он будет более продуктивно помогать руководству достигать поставленных стратегических целей.

К специфическим методам контроля исполнения бюджетов относятся [9]:

- контроль бюджетов по отклонениям – предполагает сравнение фактических показателей с плановыми (нормативными) и выявление степени и причин отклонений. На практике при определении границ отклонений в основном используют два подхода: экспертные оценки; статистический анализ;

- оперативный контроль платежей (контроль казначейского исполнения бюджета), то есть контроль поступления и расходования денежных средств, которые запланированы в бюджете движения денежных средств.

**3. Правовой механизм** – предполагает разработку совокупности внутренних нормативных документов предприятия, регламентирующих процесс финансового планирования, начиная от разработки и заканчивая контролем и анализом финансовых планов (бюджетов).

Регламенты финансового планирования определяют последовательность и содержание этапов планирования и должны включать следующую информацию:

- содержание этапов финансового планирования;
- сроки проведения каждого этапа финансового планирования;
- ответственные подразделения и лица на каждом этапе финансового планирования;
- требуемые входящие и исходящие документы;
- условия, при которых возможна реализация тех или иных плановых процедур;
- процедура контроля, анализа и корректировки финансовых планов и пр.

Обычно регламенты фиксируются в Положении о финансовом планировании (бюджетировании).

Так как процесс годового финансового планирования обычно осуществляется в рамках процесса бюджетирования, чаще всего в крупных компаниях разрабатывают *Положение о системе бюджетирования*, в которой регламентируется процесс формирования, исполнения, анализа и контроля бюджетов операционной, финансовой и инвестиционной деятельности. В части регламентирования процесса финансового планирования в Положении о системе бюджетирования должно содержаться: полное описание организации процесса финансового планирования; центры финансовой ответственности; виды финансовых планов (бюджетов) для каждого подразделения и компании в целом; перечень ключевых финансовых показателей; порядок консолидации финансовых планов (бюджетов); форматы финансовых планов и бюджетных таблиц; регламент составления финансовых планов (бюджетов); механизм текущей корректировки показателей и прочая информация, необходимая для организации финансового планирования. В Положении должны быть четко определены сотрудники, ответственные за каждый этап процесса финансового планирования, и прописана система поощрений (взысканий) за срыв данного процесса.

Кроме того, в состав нормативных документов, регулирующих процесс формирования и исполнения планов, в том числе финансовых, входят: Положение о финансовой структуре компании, отражающее методологию формирования финансовой структуры предприятия, задачи, функции, полномочия и ответственность центров ответственности; Организационно-временной регламент подготовки, согласования и утверждения годового плана (бюджета), определяющий в том числе горизонт финансового планирования, сроки и порядок подготовки, согласования и утверждения финансовых планов (бюджетов); Методика формирования, контроля и анализа финансовых планов (бюджетов); Методика формирования, контроля и анализа исполнения показателей деятельности предприятия (в части процедуры формирования, контроля и анализа исполнения финансовых показателей); комплект бюджетных форм; схемы бюджетирования и т.п.

Методика формирования целевых финансовых показателей (финансовых показателей стратегического плана) отражается в Положении о стратегическом управлении.

В корпоративных структурах процесс планирования деятельности корпорации в целом и ее финансовой деятельности, в частности, регламентируется Положением о корпоративном планировании.

Отсутствие регламентации (или отступление от закрепленных в регламентах правил) неминуемо приводит к ошибкам при формировании финансовых планов и некачественной работе системы контроля их исполнения. Это может привести к демотивации отдельных подразделений и участников к выполнению своих плановых показателей. Только при соблюдении жесткой организационной дисциплины (в соответствии с утвержденными регламентами) система финансового планирования будет выступать в качестве реального инструмента управления предприятием.

4. *Мотивационный механизм* представляет собой упорядоченную совокупность мотивов достижения поставленных целей.

Факторы мотивации можно подразделить на две группы:

- факторы мотивации для сотрудников компании, задействованных в процессе финансового планирования и исполнения финансовых планов;
- факторы мотивации для компании в целом.

Качество и своевременность предоставления информации для формирования финансовых планов, достижение показателей финансовых планов – все эти факторы должны найти отражение в системе мотивации, иначе у сотрудников не будет стимула к выполнению планов.

Связь системы мотивации и системы финансового планирования устанавливается посредством финансовой структуры компании. Принцип построения финансовой структуры заключается в закреплении ответственности за руководителями ЦФО, в том числе за достижение плановых показателей. Система мотивации, ориентированная на достижение плановых показателей, предполагает установление зависимости заработной платы сотрудников ЦФО от выполнения закрепленных за ним плановых показателей. Для успешного функционирования такой системы мотивации необходимо соблюдение нескольких условий [71]:

- необходимо утверждение и доведение до сведения руководителя ЦФО показателей, за которые отвечает ЦФО. Руководитель ЦФО должен понимать, за какие показатели его ЦФО отвечает;
- руководитель ЦФО должен нести персональную ответственность за достижение утвержденных показателей. Только тогда он будет ставить соответствующие цели своим подчиненным;
- руководитель может отвечать только за те плановые показатели, на которые он имеет непосредственное влияние. Обратная ситуация может привести к возникновению конфликтов на почве пересечения сфер ответственности руководителей разных ЦФО.

При этом необходимо иметь в виду, что неоправданно строгие дисциплинарные меры за недостижение плановых показателей могут стать серьезным

демотивирующим фактором и свести на нет все усилия, направленные на стимулирование выполнения плана. Поэтому необходимо исключить влияние на оценку деятельности неконтролируемых внешних факторов, а также технических ошибок (например, при консолидации данных), на которые руководитель ЦФО повлиять не может.

Мотивация как функция управления реализуется через систему стимулов, т.е. любые действия сотрудника должны иметь для него положительные или отрицательные последствия с точки зрения удовлетворения его потребностей или достижения его целей. Т.е. мотивация формирует элементы оплаты труда, льготы и факторы нематериальной мотивации.

В качестве параметров мотивации разработки и реализации финансовых планов выделяют следующие результативные показатели эффективности финансового планирования:

- обеспечение заданных темпов роста доходов и прибыли;
- динамика показателей рентабельности;
- поддержание необходимого уровня финансовой безопасности предприятия;
- стабильность денежных потоков;
- эффективное распределение и использование финансовых ресурсов;
- уровень платежеспособности предприятия;
- динамика финансовой устойчивости и финансовой безопасности;
- рост чистого денежного потока;
- рост рыночной стоимости компании;
- обеспечение эффекта корпоративной синергии;
- оптимальность структуры капитала;
- и т.д.

Важным условием финансового управления и планирования является использование достоверной и существенной информации, что характеризует систему информационного обеспечения предприятия. Такая система должна обеспечивать непрерывный подбор показателей для выработки эффективных финансовых решений. К числу таких показателей можно отнести:

- макроэкономические показатели: динамика валового внутреннего продукта и национального дохода, уровень денежных доходов населения, индекс инфляции, учетная ставка Центробанка и т.д.;
- отраслевые показатели: стадия жизненного цикла отрасли, динамика отраслевого объема продукции, среднеотраслевой индекс цен, средний уровень рентабельности активов и собственного капитала в отрасли и т.д.;
- показатели, характеризующие конъюнктуру финансового рынка: динамика фактического объема сделок на рынке, динамика уровня цен на основные финансовые инструменты, уровень процентных ставок, официальные курсы валют и т.д.;
- показатели, формируемые из внутренних источников информации предприятия по данным управленческого и финансового учета: показатели, характеризующие финансовое состояние и финансовый результаты деятельности

предприятия, нормативно-плановые показатели, связанные с финансовой деятельностью предприятия.

На основе этой системы показателей производится анализ, прогнозирование, планирование и принятие стратегических, текущих и оперативных финансовых решений.

Также важным элементом финансового планирования являются *технические средства* и соответствующие программные продукты.

В процессе финансового планирования в корпоративных структурах важным является согласование интересов предприятий (корпоративных участников), входящих в ЭС. При этом область согласования охватывает: потоки капитала, объемы поставок ресурсов и товаров, циркулирующие в рамках корпорации, потоки инвестиций, прибыль.

### **1.5. Методы и модели финансового планирования**

В предыдущем разделе мы говорили о важности применения в бюджетировании адекватных методов и моделей финансового планирования на этапе диагностики деятельности ЭС. Модели финансового планирования направлены на выявление основных финансовых взаимозависимостей, существующих в структуре показателей деятельности. В литературе обычно рассматриваются несколько базовых групп моделей, на основе которых рассчитывают значения финансовых целевых показателей:

- модели безубыточности (операционной и финансовой),
- модели общекорпоративных зависимостей (например, факторные модели, модель Дюпона и пр.),
- модели прогнозирования показателей финансовой отчетности,
- компьютерные модели.

Рассмотрим некоторые из них подробнее.

#### **1. Модели безубыточности.**

Модели оценки безубыточности (breakeven analysis) являются основными финансовыми моделями планирования и контроля. Они базируются на построении зависимости между получением денежных потоков и объемом выпуска и позволяют найти объем продаж с положительной операционной прибылью [18,19,45,50,64, 90].

Цель модели – найти такую точку объема продаж в натуральном выражении, при которой выручка (доход от реализации) покрывает издержки – точку безубыточности. При этом, все издержки переменные (изменяются пропорционально объему производства) и цена покрывает издержки на единицу. Постоянные издержки могут генерировать операционный рычаг, когда темп роста операционной прибыли будет больше, чем темп роста выручки от продаж (при объеме реализации, превышающем точку безубыточности). Но с другой стороны, при падении объема продаж генерируются риски – снижение прибыли.

Следует различать несколько вариантов безубыточности:

- 1) точку *операционной безубыточности*, при которой операционная прибыль равна нулю;

2) точку *финансовой безубыточности*, при которой чистая прибыль равна нулю – вся операционная прибыль идет на погашение выплат по заемному капиталу и уплату налогов;

3) точку *операционной безубыточности денежных потоков*.

Для построения *модели операционного рычага* (рис.1.12) предполагается упрощенная линейная зависимость переменных издержек от объема выпуска. Угол наклона прямой переменных издержек определяется величиной переменных издержек на единицу продукции ( $v$ ). Чем меньше угол наклона, тем при прочих равных условиях меньше потребность в оборотном капитале и больше возможностей увеличения операционной прибыли.

Общая величина операционных издержек  $ТС$  на графике отражается прямой, выходящей из оси ординат на уровне постоянных издержек (рис. 1.12).

$$ТС = Qv + F,$$

где  $ТС$  – операционные издержки,

$Q$  – объем производства,

$v$  – переменные издержки на единицу продукции,

$F$  – объем условно-постоянных издержек.

Графическое представление модели операционного рычага (рис.1.12) при предположении о линейной зависимости реализационного дохода от объема производства задает область положительной операционной прибыли (отдачи на весь капитал) при превышении некоторого порогового объема производства  $Q^*$  (точки операционной безубыточности).

В практике же реальная зависимость дохода от объема производства носит нелинейный характер, и даже для краткосрочного временного промежутка существует вторая критическая точка, когда дальнейшее увеличение производства приводит к отрицательному значению операционной прибыли (рис.1.13).

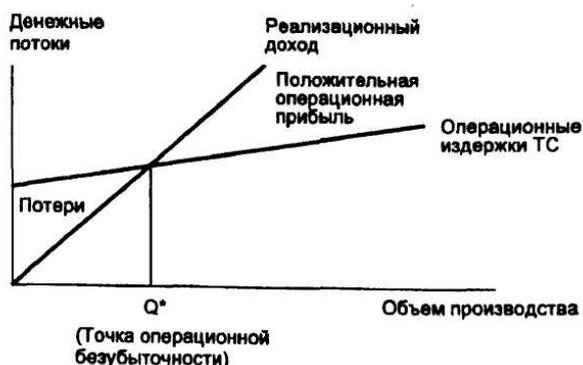


Рис. 1.12. Модель операционного рычага (линейная)

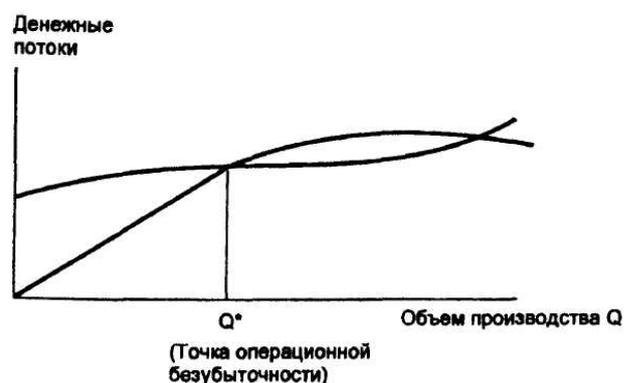


Рис. 1.13. Нелинейная модель операционного рычага

Для области выше точки операционной безубыточности  $Q^*$  обеспечивается более быстрый рост операционной прибыли, чем объема производства. Причиной такого эффекта является экономия на постоянных издержках, так как с ростом производства они не увеличиваются, что позволяет наращивать прибыль.

Если постоянные издержки отсутствуют, то операционная прибыль равна

$$PQ - vQ = (P - v)Q,$$

т.е. она меняется пропорционально изменению объема производства  $Q$  при цене  $P$  и удельных переменных издержках  $v$ .

При наличии постоянных издержек  $F$  имеем:

$$PQ - vQ = Q(P - v) - F = EBIT = PQ - vQ - F - I,$$

где  $PQ$  – доход,

$vQ$  – переменные издержки,

$Q(P - v)$  – маржинальный доход,

$F$  – постоянные издержки,

$EBIT$  – операционная прибыль,

$I$  – выплата процентов по заемному капиталу (долгосрочные ссуды и займы).

Если же заемные средства отсутствуют,  $I = 0$ , то имеем

$$EBIT \times T^* = \Pi = EBIT - (EBIT \times T^* = (PQ - vQ - F)(1 - T^*)),$$

где  $(EBIT \times T^*)$  – выплата налога с прибыли по ставке  $T^*$ ,

$\Pi$  – чистая прибыль.

Таким образом, операционная прибыль ( $EBIT$ ) и, соответственно, чистая прибыль изменяются непропорционально изменению  $Q$ .

*Эффект операционного рычага (сила воздействия)* определяется процентным изменением операционной прибыли при однопроцентном изменении объема реализации от фиксированного уровня  $Q$ . Оценка эффекта базируется на общей концепции эластичности. Если показатели  $EBIT$  и  $Q$  выразить в процентном отношении, то эффект рычага определяем выражением

$$(\Delta EBIT / EBIT) / (\Delta Q / Q),$$

где  $Q > Q^*$ .

При различных значениях  $Q$  эффект будет различным. Точка операционной безубыточности  $Q^*$  может быть определена графически или рассчитана по формуле

$$Q^* = F : (P - v)$$

при предположении линейных зависимостей.

Здесь  $Q^*$  – это объем производства, при котором реализационный доход равен операционным издержкам,  $PQ$  – доход от реализации  $Q$  единиц продукции при цене  $P$ .

Равенство дохода и общего размера издержек позволяет получить:

$$\frac{Q^*}{PQ^*} = vQ^* + F ;$$
$$Q^* = \frac{F}{P - v} .$$

Разность цены единицы продукции и переменных издержек на ее производство называется удельным маржинальным доходом  $(P - v)$ .

Экономический смысл точки *операционной безубыточности* – количественный объем производства, при котором маржинальный доход, называемый валовой маржой,  $(Q(P - v))$  равен постоянным издержкам  $F$ .

Маржинальный доход представляет собой разницу между реализационным доходом и переменными издержками. Значение реализационного дохода в точке операционной безубыточности называется порогом рентабельности. При таком доходе фирма не имеет операционных убытков, а маржинального дохода хватает только на покрытие постоянных издержек. Точка безубыточности (количество производимой и реализуемой продукции) может рассчитываться как:

$$Q^* = (\text{порог рентабельности продукции}) / (\text{цена ед.продукции});$$

$$Q^* = (\text{постоянные издержки}) / (\text{цена ед.продукции} - \text{переменные издержки на ед.продукции}) = F / (P - v).$$

Если фирма производит несколько видов продукции и постоянные издержки покрывают потребности производства всех видов, то второе выражение для расчета точки операционной безубыточности конкретного вида продукции (A) будет выглядеть следующим образом:

$$Q_A^* = \frac{F \times \text{удельный вес продукции A в реализационном доходе}}{P_A - v_A}.$$

Запас финансовой прочности фирмы есть разница между фактическим реализационным доходом и порогом рентабельности:  $P(Q - Q^*)$ . Для операционного анализа имеет смысл расчет запаса финансовой прочности в процентах от фактического реализационного дохода.

Также, при данных значениях цены на выпускаемую продукцию, переменных издержках и операционной прибыли увеличение объема производства на 1% приведет к увеличению операционной прибыли на *маржинальный доход / операционная прибыль* %. Таким образом, можно рассмотреть еще один вариант расчета эффекта операционного рычага:

$$(PQ - vQ) / EBIT$$

Следует иметь в виду, что эффект рассчитывается всегда для определенного объема производства и неизменных цен. Эффект показывает, как изменение объема производства от фиксированного уровня повлияет на изменение операционной прибыли. Для другого фиксированного объема производства эффект будет иным.

$$\begin{aligned} \frac{\Delta EBIT : EBIT}{\Delta Q : Q} &= \frac{\Delta(QP - Qv - F) : (QP - Qv - F)}{\Delta Q : Q} = \\ &= \frac{(\Delta Q(P - v) - \Delta F) : (Q(P - v) - F)}{\Delta Q : Q}. \end{aligned}$$

Так как при росте  $Q$  прироста условно-постоянных издержек  $\Delta F$  не происходит, то эффект операционного рычага равен

$$\begin{aligned} \frac{(\Delta Q : Q)(\Delta Q(P - v))}{Q(P - v) - F} &= \frac{Q(P - v)}{Q(P - v) - F} = \frac{\text{маржинальный доход}}{\text{операционная прибыль}} = \\ &= \frac{\text{операционная прибыль} + \text{условно - постоянные издержки}}{\text{операционная прибыль}}. \end{aligned}$$

Модель операционной безубыточности денежных потоков показана на рис.1.13.



Рис. 1.13. Модель денежной операционной безубыточности

Смысл построения этой модели заключается в том, что в постоянных издержках присутствуют как денежная, так и неденежная составляющая, что позволяет принимать эффективные решения по снижению неденежных затрат (амортизации). Если неденежные издержки предприятия совпадают с общими постоянными издержками, то точка денежной операционной безубыточности стремится к нулю и финансовые решения (управление амортизационными отчислениями) позволяют избежать тяжелого положения.

Точка денежной операционной безубыточности может быть найдена как:

$$\frac{\text{общие постоянные издержки} - \text{неденежные издержки}}{\text{цена единицы продукции} - \text{удельные переменные издержки}} =$$

$$= \frac{F - \text{амортизация}}{P - v}$$

Для построения модели денежной операционной безубыточности необходим не только прогноз издержек и объема реализации, но и кассовый план.

Для корпорации финансовый рычаг является потенциальной возможностью влиять на размер чистой прибыли через использование заемного капитала. Эффектом финансового рычага для корпорации является процентное изменение чистой прибыли при однопроцентном изменении операционной прибыли, т.е. прибыли как разницы дохода фирмы (выручки) и операционных затрат, связанных с обслуживанием производственной и коммерческой деятельности. Если корпорация не использует заемные средства (финансовый рычаг равен нулю), то рост операционной прибыли будет вызывать соответствующий рост чистой прибыли.

Например, увеличение операционной прибыли на 1% приведет к 1-процентному приросту чистой прибыли. При использовании заемных средств из-за необходимости нести постоянные издержки, связанные с обслуживанием

заемного капитала, снижение операционной прибыли на 1% вызовет большее снижение чистой прибыли.

Под *эффектом финансового рычага* корпорации понимают отношение темпа роста чистой прибыли ( $\pi$ ) к темпу роста операционной прибыли ( $EBIT$ ), выраженных в процентах:

$$((\Delta \pi / \pi) / (\Delta EBIT / EBIT)).$$

Влияющими факторами здесь является операционная прибыль ( $EBIT$ ) и плата за заемный капитал ( $I$ ).

Тогда эффект финансового рычага равен

$$EBIT / (EBIT - I),$$

а чистая прибыль составит

$$\pi = (EBIT - I) * (1 - T^*).$$

При ставке налога на прибыль  $T^*$  получим

$$\Delta \pi = (\Delta EBIT - \Delta I) * (1 - T^*) = (\Delta EBIT) * (1 - T^*).$$

или

$$\begin{aligned} EBIT &= \text{реализационный доход} - \text{операционные издержки} = \\ &= QP - Qv - F, \end{aligned}$$

Тогда чистая прибыль составит

$$\pi = (EBIT - I)(1 - T^*),$$

А так как  $\Delta I = 0$ , то

$$\begin{aligned} \Delta \pi &= (\Delta EBIT - \Delta I)(1 - T^*) = (\Delta EBIT)(1 - T^*), \\ \frac{\Delta \pi}{\pi} &= \frac{\Delta EBIT(1 - T^*)}{(EBIT - I)(1 - T^*)} = \frac{\Delta EBIT}{EBIT - I}. \end{aligned}$$

Зная эффект финансового рычага, можно рассчитать, как изменение операционной прибыли предприятия отразится на чистой прибыли. Например, если эффект финансового рычага равен 1,6, то увеличение операционной прибыли на 8% приведет к росту чистой прибыли на 12,8% ( $1,6 * 8$ ).

С другой стороны, уменьшение операционной прибыли на 8% приведет к более значительному снижению денежного потока для владельцев собственного капитала. Чистая прибыль снизится на 12,8%.

Операционный рычаг вызывает изменение в объеме операционной прибыли. Если финансовый рычаг налагается на операционный, то изменения операционной прибыли окажут еще большее воздействие на чистую прибыль, чем обособленный финансовый рычаг.

Реализационный доход	}	Область действия операционного рычага
Операционная прибыль		
Чистая прибыль	}	Область действия финансового рычага

Расчет совместного рычага определяется по следующей формуле:

$$\begin{aligned} &\text{Эффект совместного (сопряженного) рычага} = \\ &= \text{эффект операционного рычага} * \text{эффект финансового рычага}. \end{aligned}$$

Т.е. эффект совместного рычага имеет мультипликативный эффект и показывает, на сколько процентов изменится чистая прибыль при изменении объема производства (реализационного дохода) на 1%.

$$\begin{aligned} \text{Эффект совместного рычага} &= \frac{(P - v)Q}{PQ - vQ - F - I} = \\ &= \frac{\text{маржинальный доход}}{\text{ЕВИТ} - I} \end{aligned}$$

Или

$$\begin{aligned} \text{Эффект совместного рычага} &= \frac{(P - v)Q}{PQ - vQ - F - I} = \frac{\text{маржинальный доход}}{\text{ЕВИТ} - I} \end{aligned}$$

## 2. Модели общекорпоративных зависимостей.

Модели планирования на уровне всей корпорации основное внимание уделяют доходности собственного капитала с учетом влияния финансового рычага и налоговых отчислений.

Для рассмотрения основных финансовых соотношений, на которые нацелен процесс планирования и контроля, обычно вводят в рассмотрение следующие параметры:

среднее значение по промышленным предприятиям:

оборачиваемость активов	2
рентабельность продаж	5%
финансовый рычаг или мультипликатор собственного капитала	(V/S), 2
дивидендный выход	0,4
прибыль на акцию	(EPS, па)
дивиденд на акцию	(da)
доходность собственного капитала (ROE)	
балансовая оценка акции (балансовая оценка собственного капитала / число акций).	

Доходность собственного капитала определяется на основании следующей модели:

$$\text{ROE} = \text{оборачиваемость активов} * \text{рентабельность продаж} * \text{финансовый рычаг}.$$

Финансовый рычаг (мультипликатор собственного капитала) показывает степень финансирования активов собственными средствами. Чем больше значение мультипликатора, тем меньшая доля собственных средств вложена в создание активов.

Представив факторы данной модели через коэффициентные соотношения, получаем:

$$ROE = \frac{\text{чистая прибыль}}{\text{собственный капитал}} =$$

$$= \frac{\text{объем продаж}}{\text{активы}} \times \frac{\text{чистая прибыль}}{\text{объем продаж}} \times \frac{\text{активы}}{\text{собственный капитал}}$$

Зная доходность собственного капитала, можно найти показатель «прибыль на акцию» в виде

$$EPS = \frac{\text{балансовая оценка собственного капитала}}{\text{число акций}}$$

Или, выражая через долю нераспределенной прибыли, получим

$$EPS(1 - \psi) = \pi(1 - \psi).$$

Или же через произведение коэффициентов в виде факторной модели

$$\frac{\text{объем продаж}}{\text{активы}} \times \frac{\text{чистая прибыль}}{\text{объем продаж}} \times \frac{\text{активы}}{\text{собственный капитал}} \times$$

$$\times \frac{\text{собственный капитал}}{\text{число акций}} \times \frac{\text{сумма дивидендов}}{\text{чистая прибыль}}$$

Каждый фактор модели определяет свой аспект принятия финансовых решений. Коэффициент оборачиваемости связан с эффективностью использования ресурсов, рентабельность продаж связана с решениями по формированию структуры затрат, налоговым выплатам, с ценовой политикой. Дивидендный выход и соответственно доля нераспределенной прибыли в чистой прибыли отражают формирование инвестиционных возможностей и политику выплат акционерам (денежные выплаты в виде дивидендов или рост капитала в будущем).

Другая разновидность модели общекорпоративных зависимостей использует модель Дюпона и называется **система финансового планирования и контроля Дюпона** (the Du Pont System). Данная модель пришла на смену традиционному подходу в финансовом планировании, при котором в качестве основного источника увеличения отдачи, доходности активов и доходности собственного капитала рассматривался рост чистой прибыли. Модель Дюпона подчеркивает, что препятствием для роста доходности может быть не только высокое значение расходов, но и избыточность активов. Так что в процессе финансового планирования необходимо обращать внимание не только на вопросы снижения издержек, но и на эффективность использования активов [50,52,90,107].

Модель Дюпона определяется выражением:

$$\text{доходность активов (ROA)} = \frac{\text{рентабельность продаж}}{\text{оборачиваемость активов}} \times$$

$$\times \frac{\text{чистая прибыль}}{\text{объем продаж}} \times \frac{\text{объем продаж}}{\text{активы}}$$

и определяет доходность активов компании.

Формула Дюпона показывает, что ряд комбинаций рентабельности продаж и оборачиваемости дает в результате одну и ту же доходность на вложенные средства. Низкая оборачиваемость (в силу отраслевых особенностей) может быть компенсирована высокой прибыльностью и наоборот.

Например, для уровня доходности 15% (для некоторых предприятий) можно оценить следующие соотношения рентабельности (прибыльности) и оборачиваемости, приведенные в табл. 1.14.

Таблица 1.14. Соотношение рентабельности и оборачиваемости при уровне доходности 15%

Показатель	Вариации параметров				
	2	3	4	6	10
Коэффициент оборачиваемости	2	3	4	6	10
Рентабельность, %	7,5	5	3,75	2,5	1,5

Выделение двух составляющих доходности активов позволяет выявить факторы роста:

1) увеличение прибыльности (уменьшение издержек, повышение цен при монопольном положении, увеличение объема выпуска при сохранении цен);

2) увеличение коэффициента оборачиваемости (ликвидация устаревшего или избыточного оборудования, запасов, изменение структуры активов в сторону увеличения высокооборотных активов, сокращение дебиторской задолженности, ввод неиспользуемого оборудования или сдача в аренду неиспользуемых внеоборотных активов).

Система Дюпона применима не только в планировании всей деятельности корпорации, но и для отдельных направлений и инвестиционных решений. Каждое направление рассматривается как центр прибыльности, самостоятельно принимающий решения по инвестициям в оборотные и внеоборотные активы, в исследовательские разработки. Когда система Дюпона применяется для контроля внутри отдельного направления большой компании, часто используется термин контроль *ROI* (доходности инвестиций). Доходность оценивается по операционной прибыли.

В ряде случаев рассматривается денежный поток до вычета амортизации и, соответственно, активы оцениваются не по остаточной стоимости (не учитывается износ).

Центральное руководство компании может устанавливать нормативы *ROI* для каждого направления деятельности. Если значение *ROI* по конкретному направлению опускается ниже нормативного уровня, то анализируются причины снижения доходности по системе Дюпона. В принятии управленческих решений на уровне всей корпорации система *ROI*-контроль имеет ряд ограничений, причина которых заключается в зависимости значения *ROI* от факторов:

1) *амортизация*. Значение *ROI* очень чувствительно к амортизационной политике. Если одно из направлений компании использует ускоренную амортизацию, то ежегодное значение прибыли и, соответственно, *ROI* будут снижаться.

Нормативные значения должны учитывать изменение амортизационной политики;

2) *балансовая оценка активов*. По сильно изношенным активам (старое направление в деятельности компании) низка база для исчисления амортизации и низки нормы амортизации. Для такой ситуации будут характерны высокие значения *ROI*;

3) *внутрикорпоративная ценовая политика*. В ситуациях, когда продукция переходит из одного центра прибыльности в другой внутри компании, цена продукта становится основным фактором, который влияет на значение прибыли по направлению. В зависимости от установленной цены значение *ROI* может быть либо очень высоким, либо очень низким;

4) *рассматриваемый временной период*. Некоторые инвестиционные проекты имеют большой срок окупаемости, часто инвестиционные затраты включают затраты на научные исследования и разработки, что увеличивает инвестиционную базу расчета без соответствующего увеличения прибыли. В такие годы значение *ROI* направления может быть очень низким;

5) *отраслевая специфика направления*. Монополизация положения, высокая отраслевая доходность может искусственно завесить оценки работы финансового менеджера конкретного направления.

$$ROI = (\text{операционная прибыль} / \text{объем продаж}) * \\ * (\text{объем продаж} / (\text{инвестиции} * \text{доналоговая доходность})).$$

Управляющие параметры, которые влияют на показатель *ROI*, приведены в виде следующих факторов модели Дюпона.

Учет финансового рычага модифицирует формулу Дюпона и выявляет факторы, влияющие на доходность собственного капитала. Модифицированная формула Дюпона:

*Доходность собственного капитала = доходность активов \* мультипликатор собственного капитала.*

Или, рассматривая факторную модель Дюпона, имеем

$$ROI = (\text{операционная прибыль} (\% \text{ от объема продаж}) * (\text{коэффициент обра-} \\ \text{чиваемости}) = (\text{операционная прибыль} / \text{объем продаж}) / (\text{объем продаж} / \\ \text{инвестиции}) = ((\text{объем продаж} - \text{издержки}) / (\text{объем продаж})) / ((\text{объем про-} \\ \text{даж}) / (\text{текущие активы} + \text{внеоборотные активы})) = \\ = ((\text{объем продаж} - (\text{административные расходы} + \text{затраты на сырье и} \\ \text{материалы} + \text{издержки реализации}) / (\text{объем продаж})) / ((\text{объем продаж}) / \\ (\text{текущие активы} + \text{внеоборотные активы})).$$

**3. Модели прогнозирования показателей финансовой отчетности** базируются на методологии прогноза документов отчетности и финансовых планов и бюджетов. Здесь строятся и вычисляются прогнозные показатели бюджета продаж, бюджета денежных средств, прогнозный баланс и пр. Эти подходы здесь не рассматриваются.

#### **4. Компьютерные модели.**

Компьютерные модели базируются на стандартных и специальных компьютерных программах. Часто целью их разработки и применения является унификация систем планирования направлений деятельности всей корпорации или ее

участников. Унификация включает и представление отчетных документов по единой форме, и разработку краткосрочных и среднесрочных планов по единой методике и с общими критериями оценки.

Создание компьютерной модели проходит ряд фаз:

- исследование входных факторов предприятия с точки зрения целесообразности построения компьютерной модели (изучение структуры предприятия, технологической системы, принятой системы планирования, учета и контроля, выбор интервала планирования);
- разработка типа и вида модели;
- тестирование модели и анализ результатов;
- освоение модели и интерпретация параметров модели;
- освоение дополнительных возможностей модели.

При разработке модели немаловажной задачей является выбор степени укрупнения производимой продукции по основным признакам: а) формирование затрат, б) сбыт, в) степень влияния на общий объем реализации.

Сама процедура построения модели включает: сбор планов различных направлений и служб; выявление нестыковок; выявление факторов, влияющих на дефицит денежных средств; моделирование различных вариантов управления ситуацией.

В результате освоения модели финансовый план исключает наличие ситуаций с денежным дефицитом. На этапе освоения дополнительных возможностей финансовый план оценивается по коэффициентам стандартного финансового анализа. Используемая интерпретация коэффициентов несколько отличается от стандартных подходов. Например, при стандартном подходе коэффициенты ликвидности рассматриваются с позиции потенциальной возможности погашать задолженность за счет текущих активов. На данном этапе показатели ликвидности рассматриваются как факторы надежности и вероятности осуществления плана (например, при низких значениях коэффициентов вероятность соблюдения запланированных потоков невелика). Разработанные показатели становятся нормативными для направлений деятельности, филиалов и конкретных служб.

## ГЛАВА 2. СИСТЕМА БЮДЖЕТИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ

### 2.1. Характеристики и классификация финансовых планов и бюджетов

В литературе под бюджетированием понимают систему планирования, контроля и анализа материальных, финансовых и иных ресурсов, потребляемых и создаваемых предприятием в ходе хозяйственной деятельности и экономического развития.

Рассматривая саму систему планирования, следует отметить, что она включает в себя следующие виды формируемых планов:

- стратегический план;
- бизнес-план;
- система бюджетов.

Важным видом планов предприятия является понятие бюджета, который рассмотрим несколько подробнее.

Термин «бюджет» происходит от французского слова «budget» (означающего «кожаная сумка») и первоначально употреблялся в Англии с 1870 г. как название документа, заключавшего в себе утвержденный парламентом план доходов и расходов государства.

В литературе существует множество определений категории «бюджет», которые обобщены в табл. 2.1.

Таблица 2.1. Походы к определению категории «бюджет»

Авторы	Определение бюджета	Элементы бюджета
1	2	3
Ю. Бригхем, Л. Гапенски [19]	План, подробно раскрывающий приток и отток средств в течение определенного планируемого периода времени	– план; – приток средств; – отток средств; – период времени
Д. Шим, Д. Сигел [105]	Количественный план деятельности предприятия и выполнения программ, представляющий собой связанный набор финансовых (активы, собственный капитал, доходы и расходы и т. д.) и/или натуральных (объем произведенной продукции и оказанных услуг и пр.) экономических показателей деятельности компании. Бюджет описывает цели компании в терминах выполнения конкретных финансовых и операционных задач	– план; – набор финансовых показателей; – набор натуральных экономических показателей; – цели
Ч.Т. Хорнгрен, Дж. Фостер [98]	Количественное выражение плана, инструмент координации и контроля за его выполнением	– план; – инструменты координации; – инструменты контроля

Продолжение табл. 2.1

1	2	3
Д. Хоуп, Р. Фрейзер [99]	Выраженный в финансовых терминах план, основа для контроля эффективности, распределения ресурсов, расходных полномочий, а также обязательств по достижению финансовых результатов	– план, выраженный в финансовых терминах; – контроль эффективности; – ресурсы; – полномочия; – финансовые результаты
Д. Сицилиано [87]	Детальное планирование доходов и расходов, которые, по расчетам, будут иметь место в будущем	– план; – доходы; – расходы
Институт дипломированных бухгалтеров по управленческому учету США [40,94]	Количественный план в денежном выражении, подготовленный и принятый до определенного периода времени, обычно показывающий планируемую величину дохода, которая должна быть достигнута, и/или расходы, которые должны быть понесены в течение этого периода, и капитал, который необходимо привлечь для достижения данной цели	– план в денежном выражении; – период времени; – доход; – расходы; – капитал; – цель
И.А. Бланк [15]	Оперативный финансовый план краткосрочного периода, разрабатываемый в рамках до одного года, отражающий расходы и поступления финансовых средств в процессе осуществления конкретных видов хозяйственной деятельности	– финансовый план; – краткосрочный период; – расходы финансовых средств; – поступления финансовых средств
А.П. Виткалова, Д.П. Миллер [24]	Финансовый план в стоимостном выражении, документ, обеспечивающий взаимоувязку расходов организации с имеющимися (или возможными) доходами.	– финансовый план в стоимостном выражении; – расходы; – доходы
О.Н. Волкова [27]	Количественно детализированный план деятельности организации в целом и отдельных ее сегментов, направленный на достижение целей организации	– план; – цели
Е.Ю. Добровольский, Б.М. Карabanов, П.С. Боровков, Е.В. Глухов, Е.П. Бреслав [29]	План, составленный в натуральном и/или денежном выражении и определяющий потребность предприятия в ресурсах, необходимых для получения прогнозируемых доходов	– план; – потребность в ресурсах; – доходы

В.В. Ковалев [50]	Детализированный план деятельности предприятия на ближайший период, который охватывает доход от продаж, производственные и финансовые расходы, движение денежных средств, формирование прибыли предприятия	– план; – доход от продаж; – производственные и финансовые расходы; – движение денежных средств; – прибыль предприятия
В.Е. Керимов [46], В.В. Бочаров [18]	Оперативный финансовый план, составленный, как правило, в рамках одного года, отражающий расходы и поступления средств по операционной, инвестиционной и финансовой деятельности предприятия	– финансовый план; – краткосрочный период; – расходы средств по операционной, инвестиционной и финансовой деятельности; – поступления средств по операционной, инвестиционной и финансовой деятельности
В.Н. Самочкин [85]	Выраженные в конкретных показателях цели, альтернативы достижения целей, последствия воздействия альтернатив на цели, фактические результаты реализации управленческих решений, отклонения от запланированных результатов	– цели; – альтернативы достижения целей; – последствия воздействия альтернатив на цели; – фактические результаты реализации управленческих решений; – отклонения от запланированных результатов
В.Е. Хруцкий, В.В. Гамаюнов [100]	Финансовый план, охватывающий все стороны деятельности организации, позволяющий сопоставлять все понесенные затраты и полученные результаты в финансовых терминах на предстоящий период в целом и по его отдельным частям	– финансовый план; – период времени; – затраты; – результаты
К.В. Щиборщ [105]	Количественное выражение централизованно устанавливаемых показателей плана предприятия на определенный период по: использованию капитальных, товарно-материальных, финансовых ресурсов; привлечению источников финансирования текущей и инвестиционной деятельности; доходам и расходам; движению денежных средств; инвестициям (капитальным и финансовым вложениям)	– показатели плана; – период времени; – капитальные, товарно-материальные, финансовые ресурсы; – источники финансирования; – доходы и расходы; – движение денежных средств; – инвестиции

По результатам исследования подходов к определению категории «бюджет» можно сделать следующие обобщения:

– бюджет – это количественные характеристики различных планов деятельности предприятия (Ч.Т. Хорнгрен, Дж. Фостер, О.Н. Волкова, К.В. Щиборщ);

– бюджет – есть план, отражающий поступление и расход финансовых средств (Ю. Бригхем, Л. Гапенски, Д. Шим, Д. Сигел, И.А. Бланк, В.В. Ковалев, В.Е. Керимов, В.В. Бочаров);

– бюджет представляет собой количественный план в денежном выражении и отражает капитал, необходимый для достижения заданных целей [по 94];

– бюджет – это краткосрочный план предприятия (Д. Шим, Д. Сигел, И.А. Бланк, В.В. Ковалев, В.Е. Керимов, В.В. Бочаров);

– бюджет – это финансовый план предприятия (А.П. Виткалова, Д.П. Миллер, И.А. Бланк, В.Е. Керимов, В.В. Бочаров, В.Е. Хруцкий, В.В. Гамаюнов, Д. Хоуп, Р. Фрейзер).

При этом необходимо отметить, что многие авторы здесь не делают различий между понятиями «план» и «бюджет». Как правило, под планом понимается документ, отражающий систему взаимосвязанных решений, направленных на достижение желаемого результата. В отличие от плана, бюджет должен отражать требуемые ресурсы (в денежном выражении), которые требуются для выполнения поставленных задач.

Таким образом, обобщая рассмотренные подходы, в рамках задачи управления развитием предприятия, под **бюджетом** будем понимать план развития предприятия (процесса, экономической системы и пр.), выраженный в количественных показателях, отражающий поступление и расход средств по операционной, финансовой и инвестиционной деятельности предприятия, обоснованный по срокам, ресурсам, исполнителям и результатам планирования. Исходя из типа решаемых задач указанные элементы бюджета могут отражаться в неполном составе.

Т.е. бюджет включает в себя сгруппированные по некоторым признакам показатели экономической деятельности предприятия. Целью составления и ведения бюджетов является планирование и учет финансовых результатов деятельности предприятия.

В рамках данной работы будем считать, что **Бюджет предприятия** – это инструмент планирования, сбора факта и анализа деятельности, составленный на следующий период в натуральном и денежном выражении и определяющий потребность предприятия в ресурсах, необходимых для получения запланированных доходов.

В зависимости от объекта управления бюджеты подразделяются на бюджеты предприятия, функциональные и операционные.

*Бюджет предприятия* – характеризует обобщенные экономические аспекты, ограничивающие процесс развития предприятия.

*Функциональный бюджет* – бюджет, описывающий определенную сторону деятельности предприятия.

*Операционный бюджет* – бюджет, описывающий хозяйственные операции центра финансовой ответственности (центра финансового учета).

С точки зрения *предмета ведения бюджетов*, выделяются следующие типы бюджетов:

- стоимостные бюджеты, описывающие обороты денежных средств и обязательств;
- натурально-стоимостные бюджеты, описывающие обороты активов в натуральном и стоимостном выражении.

Бюджеты состоят из статей, по которым осуществляются 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.

Категории доходы и расходы предприятия, являются наиболее важными для бюджетирования и управления.

Доходы увеличение капитала за счет роста активов (или уменьшения обязательств) предприятия, получаемое в процессе осуществления хозяйственной деятельности за период. Обычно выделяют три источника получения дохода:

- по основной деятельности – доходы, получаемые в процессе осуществления основной деятельности: объем реализации продукции, товаров, услуг;
- по финансовой деятельности – доходы от ссудозаемных и прочих финансовых операций;
- по прочей деятельности – доходы от продажи основных средств, материалов, сырья.

Расходы – затраты материальных и финансовых ресурсов, которые несет предприятие в процессе осуществления своей хозяйственной деятельности для получения будущего дохода. Для ведения бюджетов используется следующая классификация затрат:

- прямые – затраты, прямо прослеживаемые до источника их возникновения и, соответственно, прямо относимые на себестоимость продукции: затраты на материалы, технологическую электроэнергию, зарплату основных производственных рабочих;
- накладные – затраты, не имеющие прямой связи с производимой продукцией и потому на себестоимость продукции прямо не относимые. Накладные затраты будут относиться на деятельность конкретного подразделения, где возникли, или всего предприятия, по нормативу, устанавливаемому эмпирическим путем в соответствии с выбранной базой распределения затрат

Прибыль – превышение доходов над расходами. Прибыль формируется по уровням по мере вычитания соответствующих групп расходов: валовая, операционная, до уплаты налогов, чистая, нераспределенная. Структура уровней прибыли предназначена для анализа и позволяет определить, как та или иная группа расходов влияет на конечный результат.

С одной стороны, бюджетирование можно рассматривать как одну из форм планирования, так как процесс бюджетирования представляет собой управленческую технологию, переводящие долгосрочные и среднесрочные планы предприятия на уровень их реализации.

С другой стороны, кроме процедуры планирования, система бюджетного управления включает и другие функции, обеспечивающие жизненный цикл бюджета для текущего управления предприятием. В качестве инструментов бюджетирования используют механизмы плановых и бюджетных заданий, нормирования, лимитирования, факторные модели и пр.

В структуре функциональных бюджетов, наиболее важным является финансовый бюджет, который включает денежные показатели, отражающие потребность в финансовых ресурсах, их поступление и расход. Т.е. такой бюджет представляет финансовое выражение тех целевых установок и количественных показателей, которые заданы другими планами и бюджетами.

Выделяют следующие особенности бюджета:

- бюджет может иметь множество видов и форм;
- бюджет не имеет стандартизированной формы, его структура зависит от объекта бюджетирования, детальности проработки, масштабов деятельности предприятия;
- в бюджете могут отражаться показатели в денежном и неденежном выражении;
- бюджет должен представлять информацию в доступной форме, понятной пользователю – избыток информации затрудняет понимание значения и точности данных, недостаток информации может привести к непониманию основных взаимосвязей и ограничений, принятых в документе;
- при формировании бюджета необходимо обеспечение сопоставимости данных бюджетной системы и системы финансового учета – в основе бюджетирования должны лежать те же учетные принципы, что и используемые на предприятии при формировании информации о фактическом осуществлении деятельности. В противном случае данные, полученные с использованием различных учетных принципов, оценивать некорректно.

В литературе выделяют также еще и такую категорию, связанную с понятием бюджет, как бюджетирование. Обобщение подходов понятия «бюджетирование» приводится в табл. 2.2.

Таблица 2.2. Подходы к определению категории «бюджетирование»

Автор	Определение бюджетирования
Д. Шим, Д. Сигел [105]	Бюджетирование – процесс коллективный – позволяет согласовать деятельность подразделений внутри компании и подчинить ее общей стратегической цели
Д. Хоуп, Р. Фрейзер [99]	Практика подготовки, передачи, а также согласования бюджета между одним уровнем организации и другим
И.А. Бланк [15]	Процесс разработки конкретных бюджетов в соответствии с целями оперативного планирования
В.В. Бочаров [18]	Процесс разработки конкретных бюджетов в соответствии с целями оперативного планирования (например, бюджета доходов и расходов на предстоящий месяц или квартал)

О.Н. Волкова [27]	Процесс согласованного планирования и управления деятельностью организации с помощью бюджетов (смет) и экономических показателей, позволяющих определить вклад каждого подразделения и каждого менеджера в достижение общих целей
А.П. Виткалова, Д.П. Миллер [26]	Финансовое планирование, охватывающее все стороны деятельности организации, позволяющее составлять все понесенные расходы и полученные доходы (результаты) в финансовых терминах на предстоящий период
В.Э. Керимов [46]	В широком смысле – технология управления финансово-хозяйственной деятельностью предприятия. В этом случае выполняются: планирование, учет, контроль, анализ и регулирование всех видов деятельности предприятия
О.А. Кляшторная [48]	Прогнозирование будущих финансовых показателей, денежных потоков, потребности в финансовых средствах, базирующееся на модели функционирования предприятия, с целью формирования планов и бюджетов различного уровня
В.П. Савчук [84]	Процесс планирования будущей деятельности предприятия, результаты которого оформляются системой бюджетов
М.К. Старовойтов [84]	Особый инструмент управления, сущность которого можно определить как интегрированную систему составления бюджетов, текущего контроля за исполнением принятых бюджетов, учета отклонений фактических показателей от бюджетных и анализа причин существенных отклонений
Е.С. Стоянова [89]	Непрерывная процедура составления и исполнения бюджетов
В.Е. Хруцкий, В.В. Гамаюнов [100]	Технология финансового планирования, учета и контроля доходов и расходов, получаемых от бизнеса на всех уровнях управления, позволяющая анализировать прогнозируемые финансовые показатели и управлять с их помощью финансовыми ресурсами.
К.В. Щиборщ [105]	Процесс составления и реализации бюджета в практической деятельности компании

Анализ подходов к определению «бюджетирования» позволяют задать следующие дефиниции:

- бюджетирование есть процесс разработки бюджетов (Д. Хоуп, Р. Фрейзер, И.А. Бланк, В.В. Бочаров) или процесс разработки и исполнения бюджетов (Е.С. Стоянова, К.В. Щиборщ);

- бюджетирование есть технология (процесс, инструмент) управления финансово-хозяйственной деятельностью предприятия, реализующая функции управления с помощью системы бюджетов (В.Э. Керимов, О.Н. Волкова, М.К. Старовойтов);

- бюджетирование – процесс планирования и прогнозирования финансовых показателей деятельности предприятия (О.Н. Волкова, В.П. Савчук, О.А. Кляшторная);

- бюджетирование – технология финансового планирования, учета и контроля доходов и расходов (В.Е. Хруцкий, В.В. Гамаюнов).

Систематизируя данные подходы, можно сказать, что бюджетирование – это:

- с одной стороны, процесс формирования, согласования, утверждения бюджетов и контроль за их фактическим исполнением, включая анализ и корректировку в случае необходимости;

- с другой стороны, технология или инструмент управления процессами формирования, распределения и использования материальных, трудовых, финансовых и других ресурсов предприятия, обеспечивающая достижение целей его базовой (корпоративной) стратегии.

В последнем случае бюджетирование является синонимом бюджетного управления, то есть технология управления предприятием с помощью инструмента – бюджет (Е.Ю. Добровольский, Б.М. Карабанов, П.С. Боровков, Е.В. Глухов, Е.П. Бреслав).

В качестве объекта бюджетирования обычно рассматривают предприятие в целом, как сложную экономическую систему (К.В. Щиборщ [105]), бизнес-направления (В.Е. Хруцкий, В.В. Гамаюнов [100], А.П. Виткалова, Д.П. Миллер [24], А. Карпов [45]), структурные звенья компании, центры финансового учета, бизнес-процессы, проекты (А. Карпов [45]).

Бюджетирование является важным звеном в реализации финансовой стратегии предприятия – с помощью бюджетов осуществляется реализация намеченных действий для достижения необходимых целей. Являясь инструментом реализации финансовой стратегии предприятия, бюджет носит по отношению к ней подчиненный характер и должен быть согласован с ее целями и направлениями.

*Основные задачи бюджетирования:*

- экономически обоснованное планирование операций, обеспечивающих достижение целей организации;

- координация различных видов бизнеса, структурных подразделений, корпоративных участников, согласование интересов отдельных работников и групп в целом;

- мониторинг отклонений фактических результатов от запланированных;

- выявление и анализ причин отклонений, принятие решений о проведении корректирующих воздействий;

- эффективный контроль за расходованием финансовых и материальных ресурсов, обеспечение плановой дисциплины;

- оценка выполнения плана центрами финансовой ответственности и их руководителей;

- стимулирование менеджеров центров финансовой ответственности к достижению целей своих структурных подразделений.

Существуют разнообразные виды бюджетов. В дополнение к классификации, представленной в работе [13], бюджеты можно классифицировать по таким признакам, как состав показателей, включаемых в бюджет, уровень планирования, этап бюджетного процесса и др. Обобщенная классификация видов бюджетов представлена на рис. 2.1.

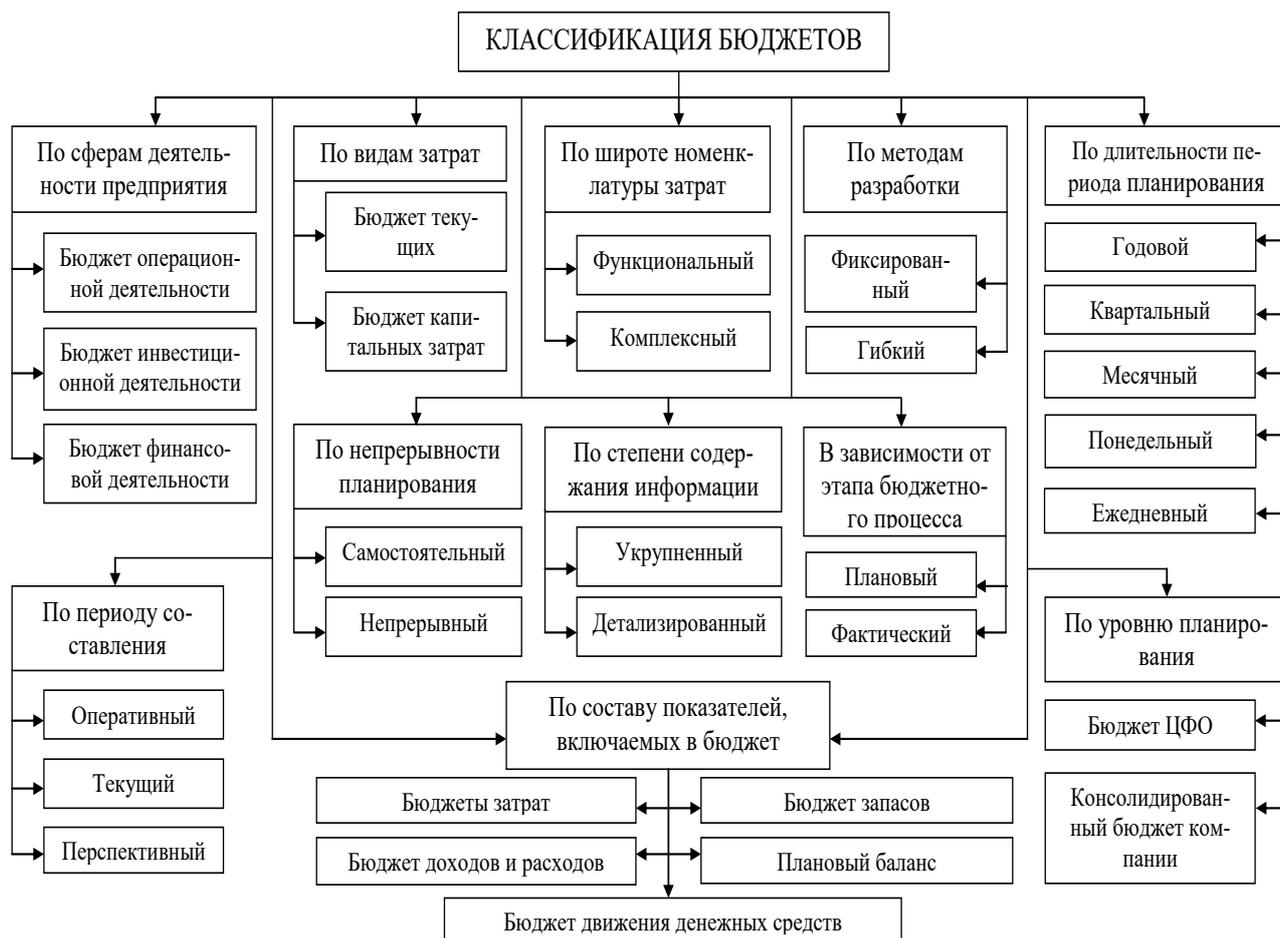


Рис. 2.1. Классификация бюджетов предприятия

*По сферам деятельности* предприятия выделяют:

- бюджет операционной деятельности – детализирует в рамках соответствующего временного периода содержание показателей, отражаемых в текущем плане доходов и расходов по операционной деятельности;
- бюджет инвестиционной деятельности – направлен на детализацию показателей текущего плана доходов и расходов по инвестиционной деятельности;
- бюджет финансовой деятельности – призван детализировать показатели текущего плана поступления и расходования денежных средств по финансовой деятельности.

*По видам затрат* различают:

- бюджет текущих затрат – отражает текущие расходы, представляющие собой издержки производства и обращения по рассматриваемому виду операционной деятельности и доходы от текущей хозяйственной деятельности, сформированные в основном за счет реализации продукции (товаров, услуг);
- бюджет капитальных затрат – представляет собой форму доведения до конкретных исполнителей результатов плана капитальных вложений, связанных с осуществлением нового строительства, реконструкцией и модернизацией основных фондов, приобретением новых видов оборудования и нематериальных активов и т.д.

*По широте номенклатуры затрат* различают:

- функциональный бюджет – разрабатывается по одной или двум статьям затрат (например, бюджет оплаты труда персонала и т.д.);
- комплексный бюджет – разрабатывается по широкой номенклатуре затрат (например, бюджет производственного участка, бюджет управленческих расходов).

*По методам разработки* выделяют фиксированные и гибкие бюджеты.

Фиксированный бюджет не изменяется с изменением объемов производства продукции. Выделяют следующие разновидности фиксированных бюджетов:

- бюджеты «от достигнутого» – составляют на основании статистики прошлых периодов с учетом возможного изменения условий деятельности предприятия (поэтому их иногда называют приростными). Например, общехозяйственные затраты обычно планируют «от достигнутого»;
- бюджеты с проработкой дополнительных вариантов – отличаются от обычных приростных бюджетов анализом различных вариантов. Например, такой бюджет может содержать варианты, при которых сумма затрат сокращается или увеличивается на 5, 10 %. Этот подход является промежуточным между бюджетом «от достигнутого» и бюджетом «с нуля»;
- бюджеты «с нуля» – разрабатывают исходя из предположения о том, что для данного центра ответственности бюджет составляется впервые.

Гибкий бюджет предусматривает установление планируемых текущих или капитальных затрат не в твердо фиксируемых суммах, а в виде норматива расходов, «привязанных» к соответствующим объемным показателям деятельности. По реальным инвестиционным проектам таким показателем может быть объем строительно-монтажных работ, по операционной деятельности – объем выпуска продукции.

*По длительности планируемого периода* различают ежедневные, понедельные, месячные, квартальные, годовые бюджеты.

*По периоду составления* различают следующие виды бюджетов:

- оперативный бюджет – бюджет, прямо связанный с достижением оперативных целей предприятия, например, план производства, материально-технического снабжения;
- текущий бюджет – краткосрочный бюджет, направленный на планирование текущих целей предприятия;
- перспективный бюджет – бюджет генерального развития бизнеса и долгосрочной структуры организации.

*По непрерывности планирования* выделяются:

- самостоятельный бюджет – изолированный, независящий от других бюджетов;
- непрерывный (скользящий) бюджет – отличается от самостоятельного тем, что по мере того, как заканчивается месяц или квартал, к бюджету добавляется новый.

По степени содержания информации выделяют:

- укрупненный бюджет – бюджет, в котором основные статьи доходов и расходов указываются укрупнено;
- детализированный бюджет – бюджет, в котором все статьи доходов и расходов расписываются полностью по всем составляющим. Детализированные бюджеты чаще всего составляются на ограниченный период в будущем с подразделением на более короткие периоды: квартал, месяц.

По составу показателей, включаемых в бюджет, можно выделить:

- бюджеты затрат (в разрезе статей калькуляции);
- бюджет запасов (готовой продукции, производственных запасов);
- бюджет доходов и расходов;
- бюджет движения денежных средств;
- плановый баланс.

По уровню планирования выделяют бюджеты ЦФО и консолидированные бюджеты компании.

В зависимости от этапа бюджетного процесса выделяют плановый и фактический бюджеты. Анализ фактических бюджетов позволяют оперативно отслеживать степень исполнения бюджетных заданий, норм, оценивать соответствие достигнутого состояния запланированным показателям. Тем самым, процедуры финансового планирования и бюджетирования являются важными этапами при определении и обосновании стратегии развития (стратегического плана) предприятия и контроля за достижением целей.

Таким образом, процедура бюджетирования представляет собой также еще и конкретную технологию управления компанией в соответствии со стратегией развития (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Взаимодействие процессов стратегического финансового планирования, и бюджетирования на предприятии

Таким образом, процедура бюджетирования позволяет:

- повысить эффективность работы предприятия на базе обоснования целей развития;
- координировать процессы управления изменениями на предприятии;
- поддерживать систему планирования, контроля и управления на основе план-фактного анализа;
- обеспечивать прозрачность и предсказуемость потока денежных средств, усиливать контроль руководства за движением денежных средств;
- увеличивать эффективность использования и одновременно снижать риск управления свободными денежными средствами;
- усиливать контроль над производственными показателями, доходами и расходами как предприятия в целом, так и отдельных структурных подразделений;
- консолидировать деятельность всех структурных подразделений и направить ее на достижение целей организации.

Формируемая система бюджетов позволяет согласовать объемы материальных, финансовых и трудовых ресурсов, потребных для осуществления программ и проектов развития, координировать и согласовывать отдельные виды деятельности для достижения общей цели.

Обобщая структуру элементов системы бюджетирования для конкретной корпоративной системы, ее можно представить в виде следующей схемы (рис. 2.3).

В соответствии с данной схемой (рис. 2.3), *объектами* бюджетирования являются функции планирования, в рамках которых определяются необходимые результативные показатели, определяющие количество и стоимость потребляемых ресурсов, производимой продукции (работ, услуг).

*Субъекты* – участники процесса бюджетного управления.

*Целями* бюджетирования являются:

- увеличение финансовой устойчивости и улучшение финансового состояния предприятия;
- рост капитализации и инвестиционной привлекательности компании.

*Основные задачи* бюджетного управления:

- согласование интересов участников процесса бюджетирования;
- проведение мониторинга финансовой эффективности отдельных видов деятельности;
- обеспечение расчетов по затратам;
- создание системы оценки и контроля исполнения бюджетов.

*Инструментами* бюджетного управления являются нормативные положения по регламентации процесса бюджетирования, например, Положение и Регламент бюджетирования. Такие документы обычно содержат: типовые бюджетные решения, планово-контрольные показатели, бюджетные формы, методики формирования бюджетов.

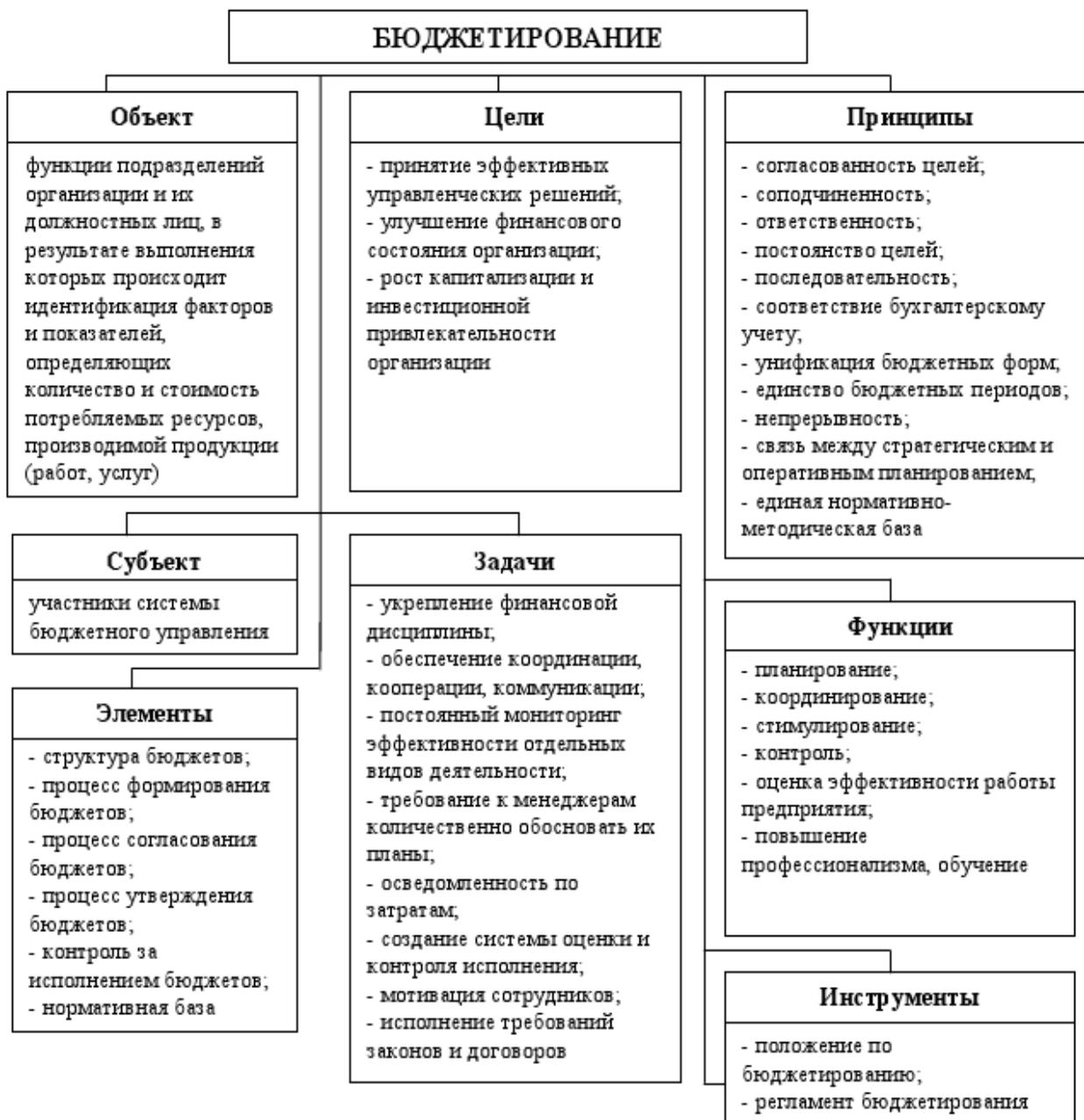


Рис. 2.3. Основные элементы процесса бюджетирования для корпоративной системы

Основные функции бюджетного управления:

1. *Планирование.* Эта функция одна из важных в процессе бюджетирования, так как является основой для внутрифирменного планирования. Бюджеты содержат количественные характеристики перспективных направлений деятельности, а результаты и затраты приобретают денежное выражение. Бюджет в этом случае детализирует планы, уточняет основные операции по функциям, участникам на отдельные периоды.

2. *Координация и связь.* Предполагает формирование и согласование бюджетного процесса по видам деятельности, участникам, целевым показателям. Утвержденный бюджет является инструментом управления в условиях риска и имеющихся ограничений.

3. *Стимулирование.*

4. *Контроль осуществления бюджета по направлениям, этапам, участникам, временным периодам.*

5. *Оценка*, в виде отклонений фактических и плановых данных за отчетный период является критерием успешности выполнения бюджета.

6. *Обучение.*

Любая стратегия в части ее реализации всегда требует некоторого бюджета ресурсов, а формирование сбалансированного, наиболее эффективного бюджета ресурсов управления является тем инструментом управления, который обеспечивает минимизацию издержек на формирование и управление элементами стратегии и увеличивает ее эффективность. Таким образом, любая стратегия нуждается в системе бюджетирования как элементе рационального управления.

## 2.2. Процесс формирования бюджетов

При формировании бюджетов обычно выделяют несколько способов составления, которые могут применяться на этапах их планирования, согласования и утверждения. Это подходы «снизу-вверх», «сверху-вниз», а также итеративный подход.

При использовании подхода «снизу-вверх» бюджет составляется исходя из планов деятельности подразделений и проектов, которые передаются наверх для определения по ним агрегированных результирующих показателей для всей компании.

При подходе «сверху-вниз» – бюджет составляется исходя из целевых показателей, поставленных руководством компании. Целевые показатели определяются на основе экономических прогнозов, а также стратегии компании.

При итеративном подходе процедура бюджетирования включает ряд условных этапов. Информация сначала распространяется от высшего руководства к нижестоящим звеньям управления, а затем обобщается «снизу-вверх» по иерархической структуре управления на несколько уровней, в зависимости от ситуации.

Формирование бюджетов является неотъемлемым элементом общего процесса планирования финансово-хозяйственной деятельности предприятия и обычно бюджеты составляются на год, с разбивкой по кварталам и месяцам.

Скоординированный по всем подразделениям или функциям план работы для организации в целом представляет собой *сводный бюджет* или мастер-бюджет (master budget).

Сводный бюджет представляет собой систему взаимосвязанных операционных (функциональных), финансовых и инвестиционных бюджетов.

*Операционные бюджеты* показывают планируемые операции на предстоящий год для сегмента или отдельной функции предприятия.

*Финансовые бюджеты* отражают предполагаемые источники финансовых средств и направления их использования в будущем периоде.

*Инвестиционные бюджеты* отражают решения руководства в отношении долгосрочных капитальных и финансовых вложений.

Структуру сводного бюджета промышленного предприятия представим на рис. 2.4.



Рис. 2.4. Структура сводного бюджета предприятия

По результатам исследования подходов к организации процесса формирования бюджетов, на основе источников, приведенных в обзоре [12,27,34,60,63,98,100], обобщенный процесс бюджетирования на предприятии можно представить в виде совокупности следующих этапов (рис. 2.5).

Содержание этапов процесса бюджетирования следующее:

1. *Уточнение стратегических целей и задач предприятия.* На данном этапе, исходя из результатов анализа состояния и прогноза изменения факторов внешней и внутренней среды предприятия, осуществляется актуализация стратегического плана предприятия.

2. *Прогноз исполнения бюджета за отчетный период.* На основе уточненных стратегических целей и задач предприятия разрабатывается прогноз бюджетов за отчетный год (так как процесс разработки бюджетов на будущий год начинается до окончания отчетного года).

3. *Уточнение значений целевых показателей предприятия и определение их значений для бюджетных единиц (центров ответственности).* На основе результатов прогноза исполнения бюджета, параметров внешней среды уточняются значения целевых показателей, являющихся показателями стратегического плана предприятия.



Рис. 2.5. Этапы процесса бюджетирования

На основе значений целевых показателей предприятия определяются значения контрольных показателей для бюджетных единиц предприятия на будущий год.

4. *Утверждение значений целевых показателей для предприятия в целом и бюджетных единиц (центров ответственности)*. На этом же этапе необходима корректировка (разработка) системы мотивации сотрудников организации, сфокусированной на выполнение бюджетов и достижение целевых и контрольных показателей.

5. *Формирование бюджетов бюджетных единиц (центров ответственности)*. На основании приказов генерального директора о начале разработки годового бюджета предприятия, о значениях целевых и контрольных показателей деятельности предприятия и подразделений на предстоящий год, прогноза параметров внешней среды, руководители бюджетных центров должны сформировать и предоставить годовые бюджеты.

6. *Рассмотрение и согласование бюджетов.* На этом этапе достигается баланс бюджетов с целью проверки достижения установленных для бюджетов бюджетных единиц (центров ответственности) значений контрольных показателей.

7. *Консолидация бюджетов в сводный бюджет предприятия.* На данном этапе сводятся согласованные бюджеты в единый бюджет. Этот этап проводит обычно финансово-экономическая служба предприятия. Генеральный директор должен получить консолидированный бюджет в установленный регламентом срок. Ответственные за консолидацию специалисты должны быть способны обосновать и расшифровать любой показатель в сводном бюджете.

8. *Рассмотрение, согласование и утверждение сводного бюджета.* Данный этап предполагает: защиту бюджетов руководителями центров финансовой ответственности, их согласование и доработку; рассмотрение, балансировку и принятие проекта годового бюджета предприятия; утверждение сводного годового бюджета генеральным директором. На этом же этапе необходима корректировка (разработка) системы контроля выполнения месячных, квартальных и годовых бюджетов и управления по отклонениям. Также важно определение механизма корректировки планируемых данных.

9. *Доведение бюджетных показателей до исполнителей.* Все ответственные за выполнение бюджетных показателей сотрудники должны получить утвержденный бюджет в части, касающейся их сферы ответственности. Важно, чтобы они четко понимали: с этого момента их задача – достижение установленных для их подразделений ключевых показателей деятельности в рамках утвержденного бюджета и установленного периода.

10. *Мониторинг исполнения сводного бюджета.* Данный этап предполагает осуществление контроля (включая анализ) исполнения бюджета по ключевым параметрам и его корректировку в случае необходимости.

При разработке системы бюджетов следует учитывать не только виды составляемых бюджетов, но и взаимосвязь между ними, а также последовательность их формирования.

Совокупность всех бюджетов и порядок их составления принято называть **бюджетной моделью** [10].

Последовательность формирования сводного бюджета (мастер-бюджета) удобно представить в виде блок-схемы (рис.2.6), которая описывает логическую последовательность процесса бюджетирования.

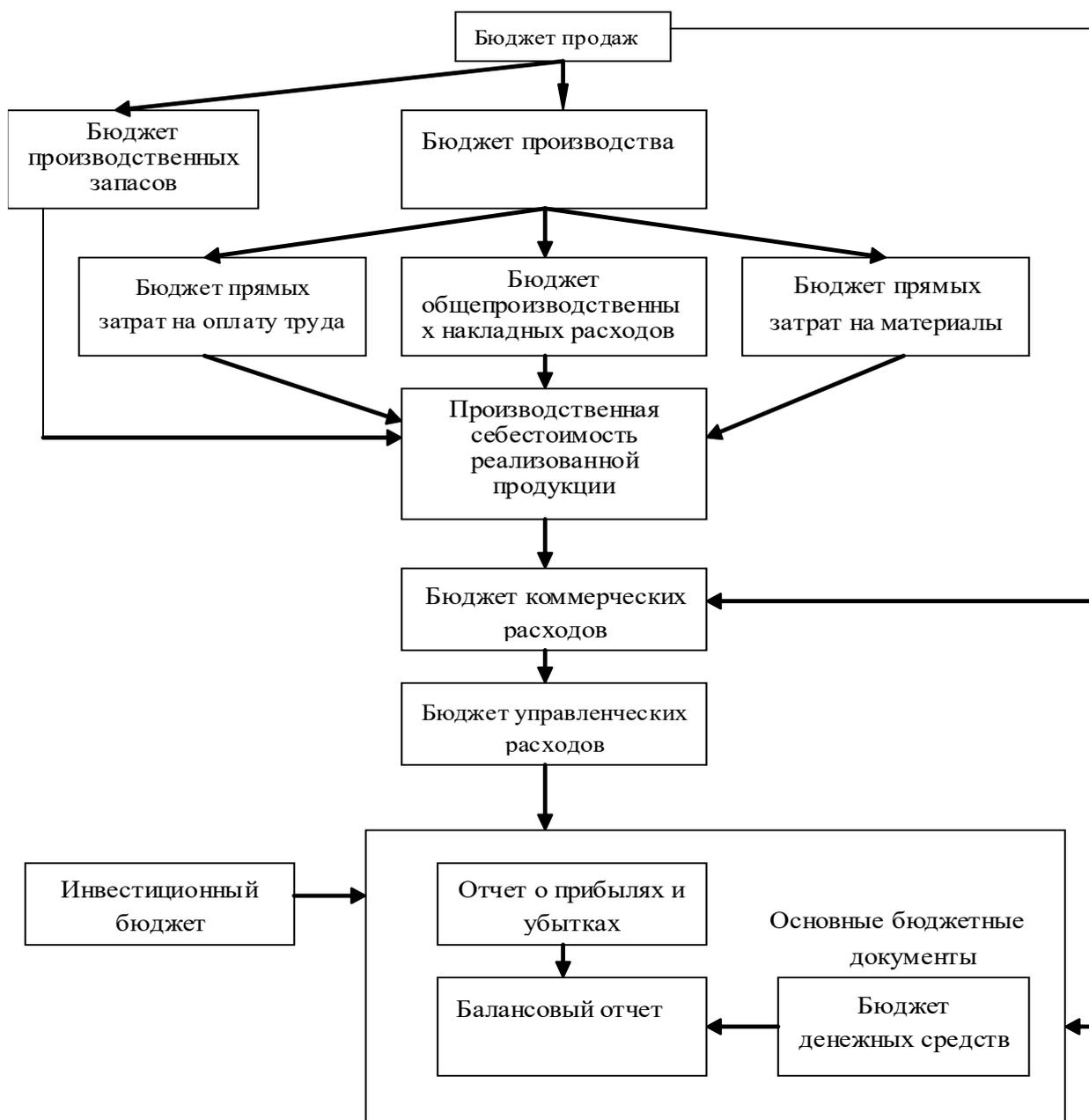


Рис. 2.6. Блок-схема формирования сводного бюджета

Методика формирования сводного бюджета предполагает выполнение некоторых условий процесса бюджетирования:

- бюджеты могут быть недостижимыми, если недостижимы производственные цели развития,
  - бюджеты могут быть неприемлемыми для эффективного управления, если условия достижимости целей невыгодны для большинства участников,
  - эффективность бюджетов оценивают регулярно, в процессе диагностики состояния предприятия,
  - при составлении бюджетов используют данные бухгалтерской отчетности.
- При этом бюджет обычно ориентирован на период – месяц, иногда уточняется до декады или недели.

Основной проблемой здесь является оперативное обеспечение процесса бюджетирования исходными данными в реальном масштабе времени.

Дадим краткую характеристику каждому из видов бюджетов в общей системе процесса бюджетирования.

### 2.3. Обобщенная модель бюджетирования

В работах [20,22,39,41,45,48,56,59] описываются типовые алгоритмы формирования моделей различных типов бюджетов. Этапы такого алгоритма формирования бюджета позволяют понять последовательность действий по составлению бюджета и выявить источники информации на каждом шаге процесса составления. Также здесь определяются взаимосвязи между подразделениями, показателями, уровнями управления и пр. Представленная обобщенная структура сводного (основного бюджета – *master budget*) (рис.2.4.) охватывает все аспекты деятельности предприятия и предполагает решение следующих задач управления:

1) получить представление о логике составления бюджета предприятия во всех его аспектах;

2) понять последовательность и источники информации на каждом шаге этого процесса;

3) иметь возможность еще раз вернуться к рассмотрению каждого бюджета более глубоко – для выявления факторов, которые следует учитывать в ходе составления бюджета, и для упрощения последующего формирования финансово-бюджетной структуры. Последовательность формирования элементов основного бюджета характеризуется следующими этапами (блоками), которые формируются в процессе бюджетирования:

Блок 1. Прогноз продаж

Блок 2. Бюджет производства

Блок 3. Бюджет запасов

Блок 4. Бюджет коммерческих расходов

Блок 5. Бюджет административных расходов

Блок 6. Бюджет снабжения

Блок 7. Бюджет расходов основных материалов

Блок 8. Бюджет прямой заработной платы

Блок 9. Бюджет косвенных производственных расходов

Блок 10. Бюджет себестоимости

Блок 11. Бюджет доходов и расходов

Блок 12. Прогноз выручки

Блок 13. Прогноз баланса

Блок 14. Проект инвестиций

Блок 15. Бюджет движения денежных средств

Кратко охарактеризуем суть каждого блока данной модели.

Основным этапом (*первым* шагом) всегда является *определение прогноза продаж (блок 1)*, который характеризует маркетинговую концепцию экономики и соответствует принципу планирования рыночных возможностей. Прогноз

продаж на тех или иных сегментах рынка, определяемый на длительные сроки, является необходимым для составления проектов развития и обоснования инвестиционных вложений. При этом если предприятие является частью крупной экономической системы, например холдинга или корпорации, то его бюджет является частью корпоративного бюджета и должен начинаться с прогноза продаж.

Формируемый на этом шаге бюджет продаж представляет собой операционный бюджет, содержащий информацию о запланированном объеме продаж, цене и ожидаемом доходе от реализации каждого вида продукции. Обычно он формируется в подразделении, которое занимается изучением рынка, анализом портфеля продукции (отдел маркетинга). При составлении бюджета продаж следует ответить на следующие вопросы: какую продукцию выпускать; какие объемы реализации (с разбивкой на периоды); какова цена продукции; система продаж и поступление наличности, и пр.

На объем реализации продукции обычно оказывают влияние следующие факторы:

- макроэкономические показатели текущего и перспективного состояния страны (средний уровень заработной платы, темп роста производства продукции по отраслям, уровень безработицы и т.д.);
- долгосрочные тенденции продаж для различных товаров;
- ценовая политика, качество продукции, сервис;
- конкуренция;
- сезонные колебания;
- объем продаж предшествующих периодов;
- производственные мощности предприятия по выпуску;
- относительная прибыльность продукции;
- масштаб рекламной кампании и сбытовой политики.

Определяя объемы оплаты реализованной продукции, следует оценить возможности оплаты следующими видами платежей: предоплата, оплата по факту получения продукции и продажа товара в кредит, с учетом статистического анализа существующих контрактов по срокам оплаты и оценке выполнения обязательств. При построении бюджета продаж к нему предъявляются следующие требования:

- бюджет должен отражать месячный или квартальный период в натуральных и стоимостных показателях;
- бюджет составляется с учетом спроса на продукцию, сегментов продаж, категорий покупателей, сезонных факторов;
- в бюджет включается ожидаемый денежный поток, переходящий в дальнейшем в доходную часть бюджета потоков денежных средств;
- прогноз денежных потоков должен отражать структуру и виды оплаты.

На *втором* шаге проводится одновременное составление двух бюджетов – *бюджета производства (блок 2) и бюджета запасов (блок 3)*. Эти виды бюджетов имеют одинаковую важность, но бюджет производства более сложный и отражает производственно-финансовые аспекты деятельности. Бюджет запасов выступает в этом случае в виде ограничений выпуска как по времени деятель-

ности, так и по производственным операциям. При этом следует учесть сезонность производства, оценивать складские возможности, и затем с учетом таких ограничений требуется вновь корректировать производство и требовать необходимый уровень запасов.

Бюджет производства представляет собой производственную программу, которая определяет запланированные номенклатуру и объем производства в бюджетном периоде (в натуральных показателях). Он формируется на базе бюджета продаж, учитывает производственные мощности, динамику запасов и объемы внешних закупок. Для расчета объема товаров, которые должны быть произведены, используется следующая универсальная формула (2.1):

$$\begin{array}{|c|} \hline \text{Стоимость} \\ \text{готовой} \\ \text{продукции} \\ \text{на начало} \\ \text{периода} \\ \hline \end{array} + \begin{array}{|c|} \hline \text{Планируемый} \\ \text{объем} \\ \text{производства} \\ \text{продукции} \\ \hline \end{array} = \begin{array}{|c|} \hline \text{Планируемый} \\ \text{объем продаж} \\ \hline \end{array} + \begin{array}{|c|} \hline \text{Стоимость} \\ \text{готовой} \\ \text{продукции} \\ \text{на конец} \\ \text{периода} \\ \hline \end{array} \quad (2.1)$$

Из этой формулы и вычисляется планируемый объем продаж. Важной задачей здесь является определение оптимального запаса продукции на конец периода, который обычно выражают в процентах относительно продаж следующего периода.

Бюджет запасов (производственных) отражает планируемые уровни запасов сырья, материалов и готовой продукции в стоимостном выражении. Данные по этому бюджету используются при составлении прогнозного баланса и отчета о финансовых результатах.

На *третьем* шаге составляется *бюджет коммерческих расходов (блок 4)* и *бюджет административных расходов (блок 5)*. Коммерческие расходы обычно носят полупеременный или даже чисто переменный характер и потому должны планироваться в связке с выпуском и реализацией продукции. Административные же расходы отражают размеры управленческого аппарата и технологии управления и представляют собой постоянные расходы, а значит их бюджет может быть составлен обособленно.

При расчете бюджета коммерческих расходов, необходимо учитывать следующее:

- расчет коммерческих расходов должен соотноситься с объемом продаж;
- не следует ожидать повышения объема продаж при одновременном снижении финансирования мероприятий по стимулированию сбыта;
- большинство затрат на сбыт планируется в процентном отношении к объему реализации (зависит от стадии жизненного цикла товара);
- коммерческие расходы могут группироваться по многим критериям в зависимости от сегментации рынка;
- значительную часть затрат на сбыт составляют затраты по продвижению товара;
- в бюджет коммерческих расходов включают расходы по хранению, страховке и складированию продукции.

На *четвертом* шаге составляется *бюджет снабжения* (закупок) (*блок 6*), исходными данными для которого являются данные бюджета запасов (*блок 3*) и прогноза продаж (*блок 1*), иногда – бюджета производства (*блок 2*), которые позволяют рассчитать, сколько и какого сырья, материалов и комплектующих в какие сроки нужно для операционной деятельности. Информация о платежах за поставки потом используется при составлении бюджета денежного потока.

На *пятом* шаге бюджет производства переходит в *бюджет расхода основных материалов* (*блок 7*), который формирует показатели себестоимости реализованной продукции (в Отчете о финансовых результатах). С другой стороны, этот бюджет показывает, сколько сырья, материалов и комплектующих будет израсходовано для запланированного объема производства (формируется потребность в ресурсах). При этом желательно составлять бюджет основных материалов не только в денежном, но и в натуральном выражении. Для этого необходима адекватная нормативная база по расходу материалов. Здесь же планируется прямая (сдельная) заработная плата (*блок 8*), зависящая от объемов производства. Составление бюджета также требует достоверного информационного обеспечения в виде тарифно-квалификационного справочника.

Здесь имеются некоторые уточнения по расчетам некоторых показателей:

– общую сумму сдельной заработной платы можно приплюсовывать к расходам на основные материалы, и полученная сумма будет отражать аналог (в Отчете о финансовых результатах) материальной себестоимости. Это позволит более корректно и достоверно провести расчет торговой наценки, а анализ финансовой отчетности – сделать более информативным.

– сумма расходов основных (прямых) материалов и сдельной (прямой) заработной платы по каждому виду продукции и в расчете на единицу также дает *прямую себестоимость* каждого изделия, партии изделий или всех изделий определенного вида, произведенных за период. Такая информация является полезной при наличии структурных сдвигов в производстве продукции.

На *шестом* шаге определяется *бюджет косвенных производственных расходов*, т. е. расходов, которые предприятие несет для поддержания производства, но которые не могут быть увязаны с каким-либо конкретным изделием. Расходы также могут демонстрировать разную степень связи с доходами и быть как полупеременными, так и постоянными. *Косвенные производственные расходы*, рассчитанные на единицу продукции, в сумме с прямой себестоимостью дают *производственную себестоимость* продукции (услуг).

На следующем (*седьмом*) шаге формируется (*блок 10*) *бюджет себестоимости*, который завязан на процесс управления себестоимостью. При этом валовая себестоимость равна общей сумме расходов на продукт, реализованный в данном периоде, которая оценивается по удельной себестоимости, т. е. по себестоимости в расчете на единицу продукции. Поэтому на данном шаге главной задачей является составление двух бюджетов себестоимости – валовой и удельной.

На *восьмом* шаге (*блок 11*) формируется бюджет доходов и расходов (БДР) по основной деятельности. Сам по себе он достаточно прост, так как вся необходимая для составления БДР информация есть. А при укрупнении БДР обра-

зует ту часть Отчета о финансовых результатах (ОФР), которая отражает основную деятельность предприятия – без финансовой и инвестиционной деятельности (прочих операций).

Если предприятие не имеет «прочей деятельности» в больших объемах и не планирует получать крупных доходов от финансовой деятельности или связанных предприятий, то Отчет о финансовых результатах можно считать сформированным.

На *девятом* шаге на основе полученного Отчета корректируется прогноз доходов, и он превращается в *прогноз выручки* (блок 12), т. е. реальных поступлений «живых денег».

На *десятом* шаге требуется решить задачу прогнозирования баланса (блок 13). Для этого выделяют различия между теми статьями баланса, которые обусловлены объективно и скорректировать их просто так нельзя (объективные статьи), и статьями, которые могут быть изменены в зависимости от различных обстоятельств (регулирующие статьи). Конечно, для прогнозирования баланса вполне можно свернуть и пользоваться его упрощенной формой. Порядок сортировки групп в обеих частях баланса может быть различным, например как по убыванию, так и по возрастанию ликвидности. В соответствии с западной методологией структура баланса отражает сверху вниз убывание ликвидности. Однако, если для предприятия внеоборотные активы являются существенными (фондоемкий бизнес, или проблемы с финансовой устойчивостью) требуется оценивать ликвидность баланса. И если пассивы больше активов, то регулирующей статьёй являются денежные средства. Если активы больше пассивов, то разница может быть покрыта пассивными регулирующими статьями (кредитами банка и поставщиков). Здесь возможны следующие условия:

– если по банковскому кредиту есть ограничения, а с поставщиками отношения налажены, то возможно зафиксировать максимально возможную сумму банковского кредита, остальное можно отнести на счет поставщиков;

– если договора поставок по условиям оплаты не совсем корректны, но есть банковская кредитная линия достаточного объема, то задолженность перед поставщиками можно определить по формуле оборачиваемости, на приемлемый срок оплаты. Остальное можно отнести на банковский кредит;

– если же у предприятия нет ни кредитной линии, ни значительной отсрочки платежа по поставкам, а активы с пассивами не сбалансированы, то это характеризует возможное близкое наступление кризисной ситуации.

По данным полученного прогнозного баланса можно рассчитать будущие показатели финансовой устойчивости и ликвидности и сравнить их с текущими, что позволяет оценить динамику изменения состояния предприятия в будущем.

На *одиннадцатом шаге* составляется *бюджет инвестиций* (блок 14). На этом этапе бюджет может включать все возможные затраты, а также дивиденды, которые предполагается выплатить.

*Двенадцатый шаг* задает формирование *бюджета движения денежных средств* (БДДС, блок 15). Важным параметром здесь является сумма банковского кредита, которая формируется при прогнозе баланса. Далее проводится

сравнение прогнозного значения и бюджетного расчетного значения, взятых на одну и ту же прогнозную дату. Оценивается их разница и причины рассогласования, а затем проводится корректировка либо баланса, либо БДДС. На практике обычно кредит в балансе оказывается меньше за счет колебаний товарных запасов и оплаты собственных счетов. Также, на базе полученной суммы кредита можно рассчитать процентные выплаты и вставить их в ОФР, который после этого окажется окончательно завершенным.

Показатели БДДС могут показать, что запланированные инвестиции невозможно реально получить, тогда их надо также скорректировать, оставив самые важные и необходимые, и разработать окончательный вариант *проекта бюджета инвестиций*. Обычно, для получения окончательного варианта проекта инвестиций требуется несколько итераций.

После получения приемлемого варианта *основного бюджета* следует по обратным связям цикла управления, возникающим между его блоками, пересчитать указанные блоки. Важность оценки и корректировки взаимосвязанных этапов бюджета определяются следующими факторами:

- бюджет производства и бюджет запасов влияют друг на друга, и их надо последовательно согласовывать, чтобы не допустить ни затоваривания, ни простоев ввиду отсутствия сырья.

- бюджет доходов и расходов (БДР, он же в агрегированном виде – ОФР имеет двустороннюю связь с бюджетом движения денежных средств (БДДС); из ОФР в БДДС идут данные о «расходах на период» из БДДС в ОФР – результаты расчета процентных выплат.

- прогноз баланса и БДДС «перепроверяют» друг друга по расчетам заемных средств, остатка товарных запасов, дебиторской задолженности и т. д.

- БДДС влияет на проект инвестиций, накладывая ограничения в инвестициях или, наоборот, давая дополнительные. Изменения в проекте инвестиций отражаются в балансе.

Имеются и другие обратные связи, в результате возникновения и обязательного учета которых составление бюджета превращается в многошаговую, достаточно трудоемкую процедуру, которая позволяет провести согласование всех необходимых параметров формирования бюджета.

И если представленная бюджетная модель корректна по расчетам, то как правило, на практике формируемые бюджетные модели редко отражают реальные данные, так как процедура бюджетного управления достаточно сложна. Наиболее значимые факторы, определяющие бюджетную модель, следующие [10,12,103]:

- стратегические цели (в виде соответствующих целевых и контрольных показателей, которые, в свою очередь, должны отражаться в бюджетах компании);

- отраслевая специфика – определяет наличие в бюджетной модели тех или иных бюджетов и взаимосвязи между ними. Если финансовая часть сводного бюджета одинакова для всех предприятий, то состав операционных бюджетов и существующие между ними взаимосвязи могут различаться в зависимости от типа (производственного, торгового и т.д.) предприятия;

- размер компании. Для более детального планирования крупные промышленные предприятия составляют отдельные бюджеты по определенным видам затрат с большим удельным весом в себестоимости продукции (например, бюджет налогов, бюджет затрат на энергоресурсы, бюджет затрат на оснастку и т.д.);

- организационная структура, выполняющая функции бюджетирования в виде управленческих бизнес-процессов;

- внутренние бизнес-процессы и финансовая модель предприятия, определяющие бюджетные центры, для которых будут формироваться бюджеты;

- информационные потребности менеджмента (собственников) – определяют аналитические измерения бюджетов (в том числе бюджетные статьи);

- степень диверсификации деятельности предприятия. Если предприятие занимается одним видом бизнеса, бизнес-процессы компании находятся в отлаженном состоянии, то в этом случае порядок формирования, согласования и утверждения бюджетов, как правило, единственный. Если предприятие занимается различными видами деятельности, то разработка бюджетной модели в значительной мере усложняется из-за того, что процедуры формирования бюджетов (а также сам состав бюджетов) разных видов деятельности существенно отличаются и приходится учитывать нюансы различных видов деятельности при формировании единой бюджетной модели компании;

- фазы жизненного цикла предприятия. В зависимости от фазы развития предприятия менеджмент уделяет внимание различным видам бюджета. Например, на стадии роста бизнеса или этапе выхода на новый для компании рынок акцент делается на доходную часть бюджета. Данные стадии предполагают, с одной стороны, значительные инвестиции, с другой – достижение максимального объема продаж, что влечет за собой разработку бюджетов по уже освоенным рынкам и бюджетов проектов. В компаниях, достигших «зрелого» этапа развития, большее внимание уделяется минимизации расходов, что ведет к максимальной детализации расходных статей и формированию отдельного бюджета для каждого подразделения.

## **2.4. Технология формирования сводного бюджета предприятия**

С учетом особенностей промышленного предприятия можно построить упрощенную схему формирования сводного бюджета, представленную на рис. 2.7 [12].

Процесс формирования бюджетов начинается с составления бюджета продаж. Объем продаж в целом и по всему ассортименту продукции определяется исходя из стратегии развития компании, ее производственных мощностей и прогнозов в отношении емкости рынка сбыта. План продаж утверждается руководством компании на основе исследований отдела маркетинга.

Помимо бюджета продаж составляется график ожидаемых денежных поступлений от продаж по каждому периоду, что позволяет отследить денежные поступления в динамике.

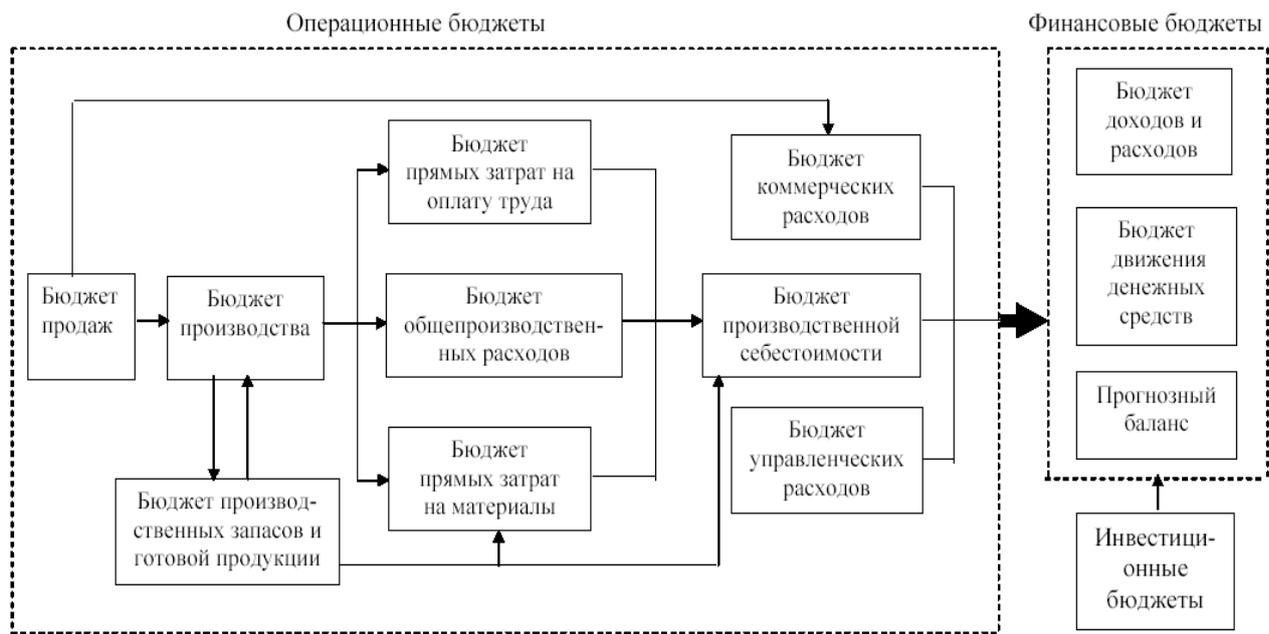


Рис. 2.7. Технология формирования сводного бюджета промышленного предприятия

На следующем этапе формируется *Бюджет производства*, который определяет запланированную номенклатуру и объем производства в бюджетном периоде (в натуральных показателях). Бюджет производства должен учитывать объем продаж, производственные мощности, увеличение или уменьшение запасов готовой продукции на планируемый период. При этом планируемый объем производства определяется из формулы (2.1) выражением:

$$\boxed{\text{Планируемый объем производства}} = \boxed{\text{Планируемый объем продаж}} + \boxed{\text{Запасы готовой продукции на конец периода}} - \boxed{\text{Запасы готовой продукции на начало периода}} \quad (2.2)$$

На основе информации о желаемом уровне запасов готовой продукции на начало и конец бюджетного периода и объеме продаж разрабатывается производственный график и строится *Бюджет прямых затрат на материалы* по прямым затратам компании на приобретение и использование основных видов сырья и материалов. Определяется производственным бюджетом и предполагаемыми изменениями в уровне материальных запасов, отражаемыми в бюджете производственных запасов.

Материальные оборотные ресурсы можно разделить на основные и вспомогательные. Основные материалы могут как обслуживать производственные потребности (сырье), так и использоваться на стадии отгрузки и сбыта (например, тара). В этой связи, при бюджетном планировании разделяют плановые величины материальных оборотных средств, относящихся к стадии производства и стадии сбыта, и лишь затем определяют совокупную потребность в разрезе отдельных видов продукции. Основные материалы, обслуживающие производ-

ственные потребности, включаются в бюджет прямых затрат на материалы. Материалы, используемые на стадии отгрузки и сбыта, включаются в бюджет коммерческих расходов.

В ряде случаев экономически невыгодно учитывать и планировать расход материалов, приходящийся на каждый вид продукции. Такие материалы считаются вспомогательными и могут быть отнесены к:

- общепроизводственным расходам (например, топливо и ГСМ транспортных подразделений, включаемые в бюджет общепроизводственных расходов);
- общехозяйственным расходам (например, материалы на ремонт здания управленческого назначения, включаемые в бюджет управленческих расходов);
- общим коммерческим расходам (например, представительские расходы руководства компании, включаемые в бюджет коммерческих расходов).

После определения количества сырья и материалов, требуемого для производства продукции, необходимо произвести расчет необходимого объема закупок (по видам сырья и материалов) по формуле:

$$\boxed{\begin{array}{c} \text{Планируемый} \\ \text{объем} \\ \text{закупок} \\ \text{сырья и ма-} \\ \text{териалов} \end{array}} = \boxed{\begin{array}{c} \text{Расход сырья} \\ \text{и материалов} \\ \text{за период} \end{array}} + \boxed{\begin{array}{c} \text{Запасы сырья} \\ \text{и материа-} \\ \text{лов на конец} \\ \text{периода} \end{array}} - \boxed{\begin{array}{c} \text{Запасы} \\ \text{сырья и} \\ \text{материалов} \\ \text{на начало} \\ \text{периода} \end{array}} \quad (2.3)$$

Для определения выплат по срокам составляется график оплаты за сырье и материалы.

*Бюджет прямых затрат на оплату труда* определяет необходимое рабочее время в часах, требуемое для выполнения запланированного объема производства, которое рассчитывается умножением количества единиц продукции или услуг на норму затрат труда на единицу продукции. В этом же документе определяются затраты труда в денежном выражении умножением необходимого рабочего времени на соответствующие часовые ставки оплаты труда.

Затраты на оплату труда подразделяются на прямые и косвенные. Аналогично основным материалам прямые затраты труда считаются отдельно в части производственных и сбытовых расходов. Подобно расходам на вспомогательные материалы косвенные расходы на оплату труда включаются либо в бюджет общепроизводственных расходов (например, заработная плата вспомогательного персонала), либо в бюджет управленческих расходов (например, заработная плата административно-управленческого персонала). Косвенные расходы на оплату труда относят на себестоимость отдельных продуктов, распределяя пропорционально сметной ставке этих расходов на единицу продукции.

В бюджете заработной платы основного производственного персонала необходимо выделять две составные части: фиксированную (постоянную) и сдельную (переменную) часть оплаты труда.

В случае, если к моменту составления бюджета затрат на оплату труда накопилась кредиторская задолженность по выплате заработной платы, составляется график погашения задолженности по заработной плате. Такой график

составляется по той же схеме, что и график погашения задолженности за материалы.

*Бюджет общепроизводственных (накладных) расходов* включает:

- расходы на содержание и эксплуатацию оборудования (амортизация, обслуживание и ремонт производственного оборудования; заработная плата производственных рабочих, обслуживающих оборудование; расходы на внутризаводское перемещение материалов, полуфабрикатов, готовой продукции и т.п.);
- общецеховые расходы на управление (затраты, связанные с подготовкой и организацией производства, содержанием аппарата управления цеха, прочего цехового персонала; амортизация и ремонт производственных зданий и сооружений; затраты на обеспечение нормальных условий труда и техники безопасности и т.п.).

Общепроизводственные расходы включают в себя постоянную и переменную части. Постоянная часть планируется в зависимости от реальных потребностей производства, а переменная часть – с использованием нормативного подхода.

Наиболее сложной является задача распределения общепроизводственных расходов по объектам затрат: на конкретные виды выпускаемой продукции, структурные подразделения (цехи). В качестве базы распределения, как правило, выбирается тот показатель, который в наибольшей степени соответствует общепроизводственным расходам конкретного производственного подразделения: прямые затраты, заработная плата производственных рабочих, стоимость основных материалов, объем произведенной продукции в натуральном или стоимостном выражении, специально установленные нормативные ставки, рассчитанные как по организации в целом, так и для каждого подразделения отдельно.

*Бюджет производственных запасов и готовой продукции* необходим для формирования бюджета доходов и расходов в части подготовки данных о себестоимости реализованной продукции, а также прогнозного баланса в части данных о состоянии запасов готовой продукции, незавершенного производства и материалов на конец планового периода.

После составления вышеуказанных бюджетов формируется бюджет производственной себестоимости реализованной продукции.

*Бюджет производственной себестоимости* формируется на основании бюджетов производства, потребления материалов, оплаты труда и общепроизводственных затрат.

Себестоимость реализованной продукции рассчитывается по формуле:

$$\begin{array}{|c|} \hline \text{Себестоимость} \\ \text{реализованной} \\ \text{продукции} \\ \hline \end{array} = \begin{array}{|c|} \hline \text{Себестоимость} \\ \text{запасов готовой} \\ \text{продукции} \\ \text{на начало} \\ \text{периода} \\ \hline \end{array} + \begin{array}{|c|} \hline \text{Себестоимость} \\ \text{произведенной} \\ \text{за период} \\ \text{продукции} \\ \hline \end{array} - \begin{array}{|c|} \hline \text{Себестоимость} \\ \text{запасов готовой} \\ \text{продукции} \\ \text{на конец периода} \\ \hline \end{array} \quad (2.4)$$

*Бюджет коммерческих расходов* включает расходы, связанные со сбытом продукции и услуг в планируемом периоде. За разработку и исполнение данного бюджета, как правило, несет ответственность отдел продаж.

Постатейный состав коммерческих расходов определяется различными факторами, в том числе и спецификой деятельности компании. Часть коммерческих расходов может быть переменной (например, комиссионные агентам), часть – условно-переменными (затраты на транспортировку), условно-постоянными (реклама и продвижение продукции) или просто постоянными (постоянная часть заработной платы сотрудников коммерческой службы).

*Бюджет управленческих расходов* отражает прогнозные оценки административных накладных расходов, постатейный состав которых также, как и у коммерческих расходов, определяется различными факторами. В данном бюджете, как правило, преобладают постоянные затраты.

Формируемые в рамках каждого бюджета количественные оценки используются не только в качестве плановых и контрольных ориентиров, но и как исходные данные для построения финансовых бюджетов – бюджета доходов и расходов, бюджета движения денежных средств, прогнозного баланса.

*Бюджет доходов и расходов* (прогнозный отчет о финансовых результатах) составляется на основе данных, содержащихся в бюджетах продаж, себестоимости реализованной продукции, коммерческих и управленческих расходов. При этом добавляется информация о прочих доходах и расходах, а также величине налога на прибыль.

*Бюджет движения денежных средств* (прогнозный отчет о движении денежных средств) составляют по аналогии с формой 4 Приложения к бухгалтерской (финансовой) отчетности, по трем видам деятельности: текущей, инвестиционной и финансовой. Во внимание должны быть приняты выплаты дивидендов, планы финансирования за счет собственных средств или долгосрочных кредитов и т.п.

Бюджет движения денежных средств, во-первых, показывает конечное сальдо на счете денежных средств в конце бюджетного периода, величину которого необходимо знать для составления прогнозного бухгалтерского баланса; во-вторых, прогнозируя остатки денежных средств на конец каждого месяца внутри бюджетного периода, выявляет периоды излишка денежных средств или их нехватки.

*Прогнозный баланс* показывает изменение финансового состояния предприятия в результате осуществления финансово-хозяйственной деятельности в течение бюджетного периода.

Также к финансовым бюджетам, как правило, относят налоговый и платежный бюджет.

*Инвестиционные бюджеты* отражают решения руководства предприятия в отношении капитальных вложений, долгосрочных финансовых вложений. Информация, касающаяся долгосрочных капиталовложений и финансовых вложений, влияет на бюджет движения денежных средств, затрагивая вопросы расходов на приобретение объектов основных средств или строительство, на приобретение ценных бумаг, а также выплаты процентов за кредиты, на бюджет до-

ходов и расходов, на прогнозный бухгалтерский баланс, изменяя сальдо на счетах основных средств и других долгосрочных активов.

Качество составляемых бюджетов зависит от тщательности проработки каждого этапа. Следует отметить, что каждому бюджету, формируемому на предприятии, присущи определенные цели (табл. 2.3).

Таблица 2.3. Цели и объекты бюджетирования в соответствии с формируемыми бюджетами

Бюджеты	Цели бюджетирования	Объекты бюджетирования	Элементы (показатели) бюджетов
1	2	3	4
<b>Операционные бюджеты</b>			
Бюджет продаж	Увеличение (обеспечение) заданных объемов продаж (выручки)	Сбытовые подразделения	Ассортимент продукции, объемы продаж, цены, доходы от продаж
Бюджет производства	Оптимизация производственного процесса	Производственные подразделения	Номенклатура продукции, объем производства
Бюджет производственных затрат	Оптимизация (минимизация) производственных затрат	Производственные подразделения	Прямые материальные затраты, фонд оплаты труда основного производственного персонала, общепроизводственные расходы
Бюджет коммерческих расходов	Оптимизация (минимизация) коммерческих расходов	Сбытовые подразделения	Расходы, связанные со сбытом продукции
Бюджет управленческих расходов	Оптимизация (минимизация) управленческих расходов	Подразделения, занятые общим управлением предприятием	Расходы, связанные общим управлением предприятием
<b>Финансовые бюджеты</b>			
Бюджет доходов и расходов (БДР)	Обеспечение положительного финансового результата (прибыли), повышение эффективности работы компании	Предприятие в целом	Доходы и расходы по обычным видам деятельности, прочие доходы и расходы, налог на прибыль, финансовые результаты (прибыль/убытки)
Бюджет движения денежных средств (БДДС)	Обеспечение бездефицитности бюджета, сбалансированности денежных поступлений	Предприятие в целом	Поступления и расход денежных средств по операционной, инвестиционной и финансовой деятельности, остаток денежных средств

1	2	3	4
Прогнозный баланс	Обеспечение сбалансированности активов и обязательств, обеспечение устойчивого финансового состояния предприятия	Предприятие в целом	Состояние активов и пассивов
Инвестиционный бюджет	Максимизация прибыли на вложенный капитал	Инвестиционный проект, программа реального инвестирования	Объем инвестиций, денежные потоки, чистый денежный поток, индекс рентабельности, срок окупаемости, внутренняя норма доходности

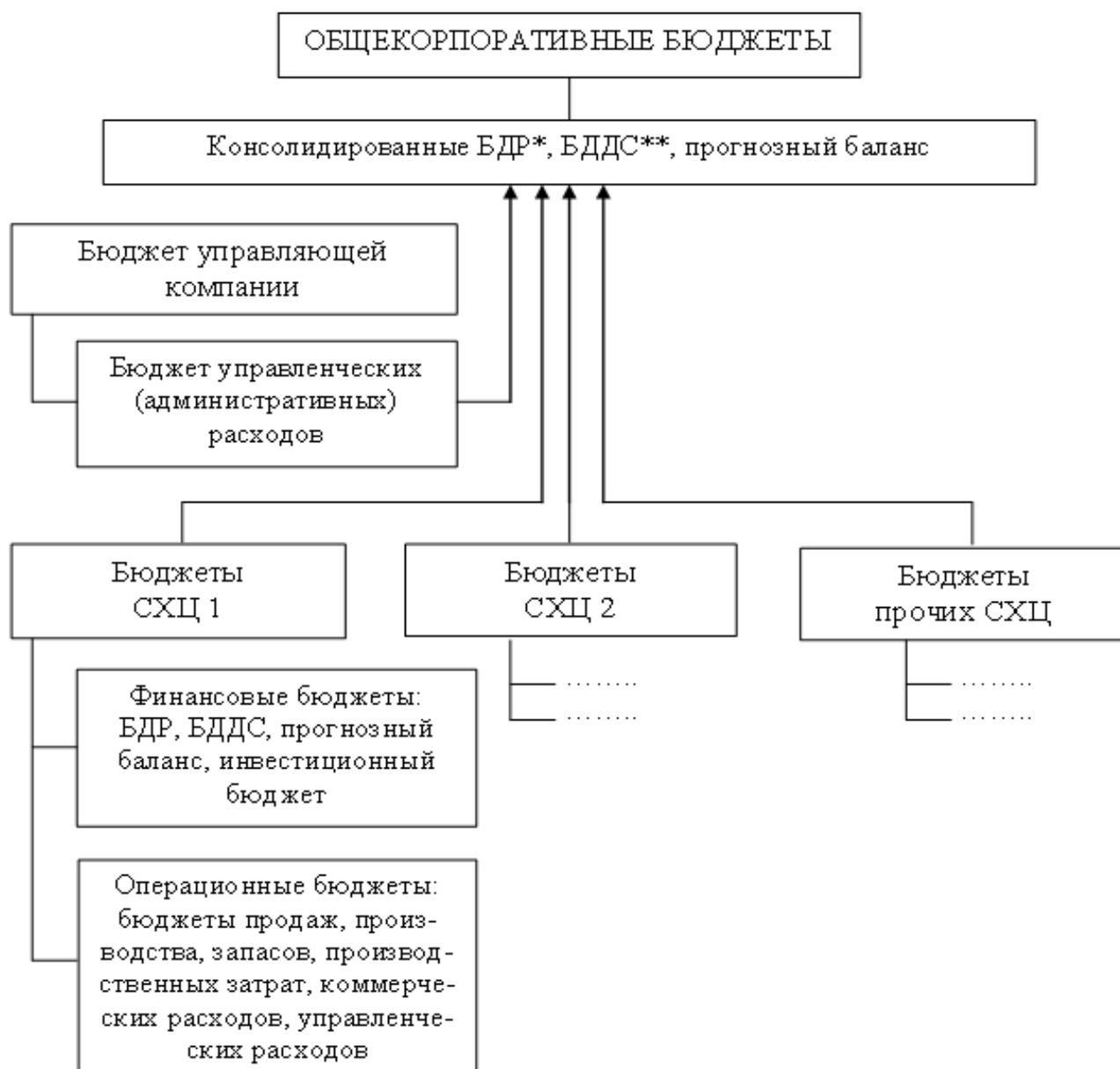
В корпоративных структурах бюджетная модель более сложная, чем на обособленных предприятиях.

В частности, если компания представляет собой крупную холдинговую структуру, где подразделения компании являются самостоятельными юридическими лицами и участвуют в цепочке создания добавленной стоимости компании, то возникает задача консолидации бюджетов подразделений в консолидированные бюджеты компании. Причем сложная структура распределения собственности и большое количество внутригрупповых операций значительно усложняют процедуру формирования консолидированных бюджетов. В этом случае консолидация становится очень важным элементом системы бюджетирования и будет накладывать определенный отпечаток на всю методологию бюджетирования.

На рис. 2.8 представлена структура бюджетов ЭС типа промышленная корпорация. В данном случае под стратегическим хозяйственным центром (СХЦ) понимаются компании (юридические лица), внутренние бизнес-единицы и технологические цепочки, входящие в состав корпорации.

При этом все бюджеты, формируемые на уровне корпорации, должны быть сбалансированы и согласованы между собой и иметь тесную взаимосвязь.

Рассматривая способы бюджетного планирования, мы ранее определили, что есть три метода: «сверху-вниз», «снизу-вверх» по иерархической структуре предприятия, интерактивный (круговой) способ, или способ встречного планирования. Основные характеристики указанных способов обобщены в работах [37,52] и приведены в табл. 2.4.



\* БДР – бюджет доходов и расходов;

\*\* БДДС – бюджет движения денежных средств

Рис. 2.8. Структура бюджетов промышленной корпорации

Таблица 2.4. Способы бюджетного планирования

Способ планирования	Характеристика	Недостатки	Преимущества
Сверху вниз	На высшем уровне управления определяются стратегические цели и разрабатывается механизм их реализации. По мере продвижения на более низкие уровни управления эти цели в более детализированной и конкретной форме включаются в планы подразделений	План часто не учитывает реальных возможностей работников и подразделений	План отвечает целям компании
Снизу вверх	Низшие организационные единицы (участки, цехи) составляют планы своей деятельности, которые объединяются на верхнем уровне управления, образуя в итоге общий единый план предприятия	Отсутствие взаимосвязи планов подразделений: не зная вышестоящих целей нельзя принимать обоснованные решения по нижестоящим целям и методам их достижения	Минимум затрат для руководства, глубокая детализация информации
Круговой способ (встречное планирование)	Объединяет предыдущие способы. «Сверху вниз» осуществляется предварительное планирование по главным целям и составление общего плана предприятия. На более низких уровнях происходит конкретизация этих планов. Затем начинается обратный ход планирования снизу вверх. При этом в план встраиваются более эффективные решения и устраиваются разногласия между частями единого объекта планирования	Высокие затраты на первом этапе: детальная проработка стратегии компании, как правило, с привлечением внешних консультантов	Жесткий регламент планирования, план отвечает целям компании

Наилучшим подходом считается способ встречного планирования, когда целевые параметры процесса бюджетирования задаются руководством предприятия в форме средних обобщенных данных и плановых предпосылок и бюджеты составляются на основании этих заданных параметров в различных структурных подразделениях, затем согласовываются на высших уровнях управления и консолидируются в сводный бюджет.

## 2.5. Организация системы бюджетирования на предприятии

Бюджетирование следует рассматривать не только как инструмент эффективного управления экономикой и финансами предприятия, но и как самостоятельную систему, имеющую свои принципы, условия и ограничения и требующую свой эффективный механизм реализации.

Под системой бюджетирования или бюджетной системой, как правило, понимается совокупность взаимосвязанных бюджетов и технология их составления и консолидации. По мнению В.А. Чернова [101,102], система бюджетирования представляет собой совокупность таких элементов: структура бюджетов, процедуры формирования, согласования и утверждения бюджетов, контроль за их фактическим исполнением, нормативная база регламентации, типовые процедуры анализа и прогнозирования, механизмы принятия управленческих решений.

Так, в работе [2] определяется важность регламентов в процессе бюджетирования. Обычно регламенты описываются в специальном документе – Положении о бюджетировании – и соответствуют бюджетному циклу, который включает в себя планирование деятельности предприятия в целом (построение основного бюджета) и по подразделениям, подготовку проектов отдельных и консолидированных бюджетов, внесение корректировок и согласование бюджетов, а затем их утверждение, проектирование обратных связей и учет меняющихся условий.

При построении эффективной системы бюджетирования на предприятии необходимо выстроить также еще и систему контроля за выполнением бюджетов. Контроль заключается не только в своевременном представлении бюджетных данных и создании бюджетов, но и в анализе отклонений фактических значений бюджетных статей от запланированных. На базе анализа отклонений принимаются соответствующие управленческие решения, типология которых определяется уровнем отклонений (например, 5%, 10% и т. д.), и это должно быть отражено в регламентах. Также на базе отклонений обычно формируется мотивация управляющих. Однако, как принято в управленческих решениях [93], для того чтобы быстро перестроить свою технологию, необходимо иметь заранее построенную базу прецедентов или набор сценариев решения, которые учитывают возможные изменения внешних и внутренних условий динамики бизнеса. При этом, формируются различные варианты бюджета, которые моделируют разные прогнозы динамики среды. На основании сравнения фактических показателей с плановыми выбирается тот сценарий, который оказался наиболее близким к фактическим показателям, и проводится корректировка бюджетов.

Так как процесс бюджетирования, особенно в крупных компаниях корпоративного типа, достаточно сложен и многовариантен, то обычно, при формировании такого процесса используют проектный подход. Поэтому для него следует назначить менеджера проекта, определить затраты на проект и провести оценку его эффективности и оценить временный промежуток. Формирование системы бюджетирования – сложный и длительный процесс, требующий не-

скольких итераций и изменений управленческой технологии, что обычно ведет к изменениям функциональных обязанностей персонала, а значит и к сопротивлению.

Перед формированием системы бюджетирования необходимо выполнить следующие условия:

- определить источники первичной информации для составления бюджетов;
- определить взаимосвязи показателей во всех бюджетных формах;
- организовать четкий и понятный документооборот в процессе планирования и бюджетирования, как по направлениям и уровням управления, так и по корпоративным участникам, так как что система бюджетирования использует данные бухгалтерского учета;
- распределить функциональные обязанности планирования и бюджетирования по подразделениям;
- внедрение системы бюджетирования будет более эффективным, если возможна автоматизация процессов бюджетирования. В настоящее время существует широкий выбор информационных технологий бюджетирования, учитывающих особенности бизнеса, управленческих технологий и требования методологического характера.

Определяя базовые показатели процедуры бюджетирования, с точки зрения системного подхода, обычно выделяют следующие группы:

- целевые показатели – показатели стратегического плана, определяющие в количественном и стоимостном выражении цели на предстоящий бюджетный период;
- контрольные показатели – показатели, разрабатываемые на основе целевых показателей, позволяющие сформировать бюджеты и оценить результаты и эффективность работы бюджетных центров.

Кроме базовых показателей, которые собственно и являются основой бюджетной структуры, в бюджет входят вспомогательные элементы:

- ресурсы, характеризующие тип бюджета и в зависимости от которых выделяют различные типы бюджетов (финансовые бюджеты, бюджеты закупок, затрат на оплату труда и пр.);
- бюджетный период – период, в рамках которого осуществляется процесс бюджетирования;
- структура бюджетов (по уровню иерархии управления) – включает состав и форматы бюджетов, разрабатываемых для бюджетных единиц (корпоративных участников), функций управления, направлений развития, ЭС в целом, описание взаимосвязей между разными бюджетами и отдельными статьями одного бюджета;
- принципы бюджетирования;
- методика формирования, согласования и утверждения бюджетов, а также контроля за фактическим исполнением бюджетов;
- нормативная база бюджетирования (регламенты процесса бюджетирования);

- бюджетные единицы (бюджетный центр) – структурное подразделение предприятия (корпоративный участник), имеющее право по использованию ресурсов и ответственность за выполнение планов и контрольных показателей;
- финансовая структура предприятия (в виде совокупности бюджетных центров, ответственных за финансовые результаты). Такая организационная структура управления бюджетированием предназначена для администрирования процесса бюджетирования и может существовать в виде бюджетного управления, бюджетного комитета и пр. Цель структуры – координация действия по разработке, принятию бюджетов, контролю;
- кадровый состав организационной структуры управления бюджетированием и методы его стимулирования;
- методы бюджетирования (методы бюджетного планирования, контроля, анализа и т.п.);
- инструменты бюджетирования (система ключевых показателей эффективности (KPI, Key Performance Indicators), методы анализа (CVP-анализ, ABC-анализ, матрица Мобли и пр.));
- информационные технологии бюджетирования, реализующие типовые методы и процедуры формирования, контроля и анализа бюджетов (например, Oracle Financial Analyzer, Hyperion Pillar, Plan Designer, BPlan, «ИНТАЛЕВ: Корпоративные финансы» и т.д.).

Для выявления сущностной природы бюджетирования необходимо рассмотреть его функции и принципы, позволяющие определить роль и место бюджетирования в общей системе управления.

Обобщая существующие подходы, выделяются следующие базовые функции бюджетирования (табл. 2.5).

Таблица 2.5. Функции бюджетирования

Функции	Характеристика
Прогнозирование	Предполагает разработку прогнозов финансового состояния предприятия, прогнозов потребности в необходимых ресурсах, будущих доходов и затрат
Текущее планирование	В процессе разработки бюджетов указываются пути использования имеющихся ресурсов с учетом рыночных возможностей, предусматриваются возможные проблемы и пути их решения
Контроль и оценка результативности деятельности	Бюджетирование позволяет оценить результативность деятельности предприятия на основе сравнения фактически достигнутых и плановых показателей, производить контроль воздействия множества факторов на конечный результат. Постоянный мониторинг выполнения бюджетов позволяет оперативно реагировать на изменение ситуации и принимать эффективные управленческие решения
Мотивация	Бюджеты содержат в себе цели и ориентиры деятельности предприятия и его структурных подразделений. Степень выполнения бюджетов является основой для разработки системы материального стимулирования сотрудников предприятия. Бюджетирование стимулирует сотрудников и руководителей к достижению поставленных целей

Формирование коммуникационной среды	Коммуникационная роль бюджетирования особенно эффективна, если система строится в виде комбинации восходящих потоков информации (передача сведений от низовых организационных звеньев и линейных руководителей к руководителям и специалистам высокого уровня) и нисходящих (утвержденные функциональные бюджеты, которые сообщаются соответствующим подразделениям в виде плановых заданий)
Координация деятельности подразделений	Бюджетирование позволяет координировать виды бизнеса и деятельность структурных подразделений, согласовать интересы отдельных работников и групп в целом по организации

Определяя правила и принципы организации системы бюджетирования, в работе В.И. Лапенкова [56] выделяются следующие: единство бюджетной системы; разграничение доходов и расходов между уровнями бюджетной системы; самостоятельность бюджетов; полнота отражения доходов и расходов бюджетов; сбалансированность бюджета; бездефицитность бюджета; эффективность и экономность использования бюджетных средств; совокупное покрытие расходов бюджетов; достоверность бюджета.

Учитывая общие и функциональные принципы, можно выделить следующую систему принципов бюджетирования (табл. 2.6).

Таблица 2.6. Принципы бюджетирования

Принципы	Характеристика
Макропланирование по принципу «сверху-вниз»	Целью является обеспечение взаимосвязи между стратегией развития компании и системой бюджетов. Данный принцип подразумевает начало процесса ежегодного планирования с централизованного утверждения основных показателей деятельности компании, которые будут являться исходными данными для бюджетирования
Единство бюджетной системы	Предполагает единство регламентирующей нормативной базы, форм бюджетной документации, санкций и стимулов, методологии формирования и использования бюджетных средств
Принцип консолидации	Предполагает формирование консолидированных бюджетов на уровне компании на основе показателей бюджетов структурных (бюджетных) единиц
Принцип планирования трех форм отчетности	На уровне компании результатом планирования являются три формы бюджетной отчетности как итог консолидации бюджетных форм отчетности структурных (бюджетных) единиц: прогнозный отчет о финансовых результатах, прогнозный отчет о движении денежных средств, прогнозный баланс
Принцип нормирования	Нормирование является важным инструментом планирования и контроля бюджетных показателей и позволяет определить экономически обоснованную потребность структурных подразделений в тех и иных ресурсах

Разграничение доходов и расходов по уровням бюджетной системы	Предполагает закрепление соответствующих видов доходов (полностью или частично) и полномочий по осуществлению расходов за соответствующими подразделениями
Принцип финансирования	Предполагает предоставление финансовых средств подразделениям, ответственным за исполнение того или иного бюджета, с целью намеченных планов
Полнота отражения доходов и расходов бюджетов	Означает, что все доходы и расходы предприятия (структурных подразделений предприятия, ЦФО) подлежат отражению в его бюджете
Принцип распределения ответственности	Предполагает матричную структуру распределения ответственности: планирование и контроль бюджетов на уровне структурных единиц компании (горизонтальная система планирования и контроля), планирование и контроль консолидированных бюджетов в рамках всей компании (вертикальная система планирования и контроля)
Сбалансированность бюджета	Предполагает, что объем предусмотренных бюджетом расходов должен соответствовать суммарному объему доходов бюджета и поступлений из источников финансирования его дефицита
Эффективность и экономность использования бюджетных средств	Предполагает, что при составлении и исполнении бюджетов руководители структурных подразделений предприятия должны исходить из необходимости достижения заданных результатов с использованием наименьшего объема средств или достижения наилучшего результата с использованием определенного бюджетом объема средств
Достоверность бюджета	Предполагает надежность показателей прогноза социально-экономического развития предприятия и реалистичность расчета доходов и расходов бюджета

Основная идея, реализуемая системой бюджетирования, заключается в сочетании централизованного стратегического управления на уровне предприятия и децентрализации текущего и оперативного управления на уровне его подразделений и корпоративных участников [46,56] (рис. 2.9).



Рис. 2.9. Требования к децентрализации управления предприятием при использовании системы бюджетирования

При создании бюджетной системы необходимо учитывать следующие требования к бюджетам:

- унификация (бюджеты унифицируются как для сравнения их между собой, так и для последующей консолидации при построении общего бюджета);
- гибкость (структура бюджета должна предусматривать изменение видов деятельности предприятия. Должен соблюдаться баланс между агрегированностью и детализацией форм бюджета);
- сравнимость показателей (доходы и расходы по статьям должны обеспечивать сравнение планируемых и фактических данных).

Создание и функционирование эффективной системы бюджетирования возможно при реализации следующих условий (рис. 2.10).



Рис. 2.10. Условия создания и функционирования эффективной системы бюджетирования

Эффективная система бюджетирования жестко связана со стратегическими целями деятельности предприятия, позволяет определять роль каждого бизнес-процесса в их достижении и оценивать уровень использования финансовых ресурсов.

Можно выделить следующие этапы для постановки задачи по проектированию системы бюджетирования на предприятии [12] (рис. 2.11).

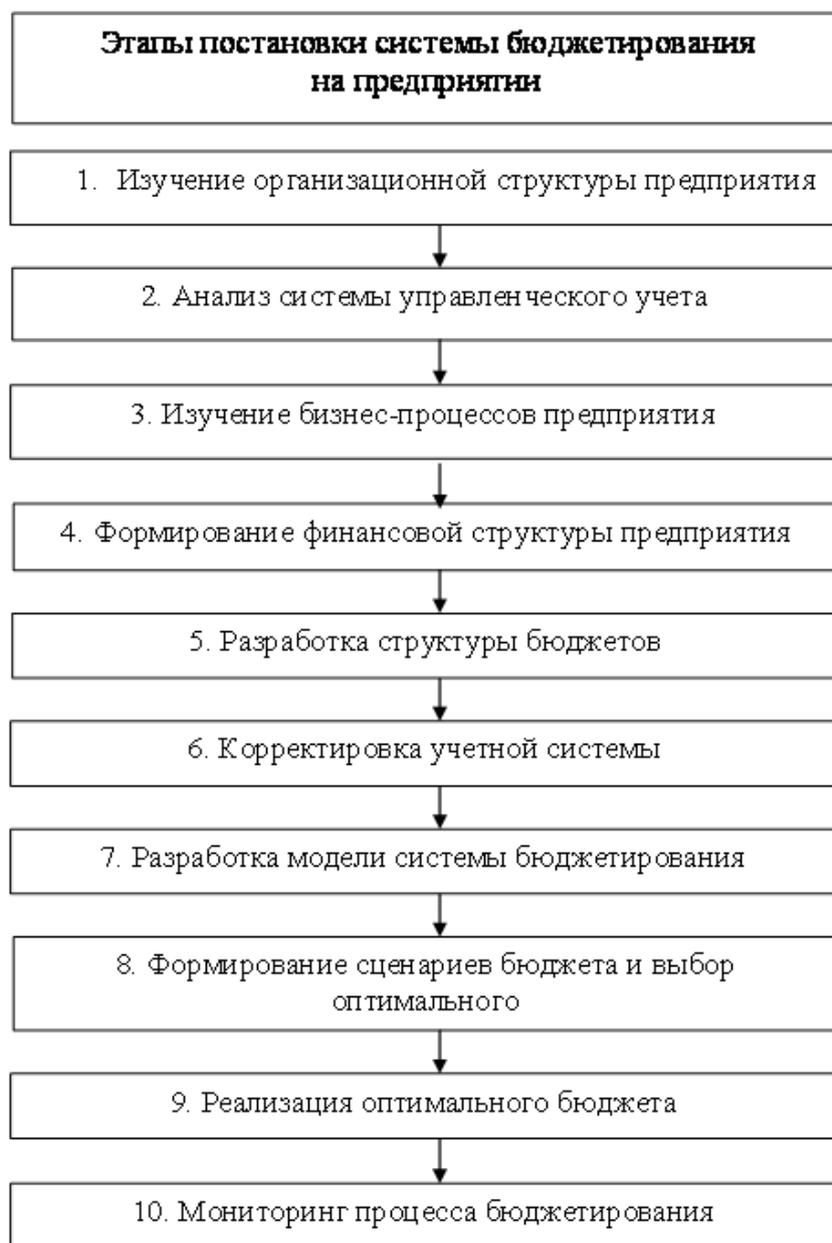


Рис. 2.11. Этапы постановки системы бюджетирования на предприятии

Перед началом постановки задач системы бюджетирования требуется оценить уровень готовности, определяемый по следующим признакам:

- наличие четких стратегических целей, формирование связанного дерева целей по функциям и участникам корпорации;
- обоснование системы взаимосвязанных задач для разработки системы бюджетирования;
- тщательный подбор и обоснование команды управления проектом бюджетирования и менеджера проекта;
- создание единой нормативной базы и единой терминологии по процедурам бюджетирования;

- формализация центров финансовой ответственности и их распределение по уровням управления и участникам;
- формирование четкого механизма взаимодействия ЦФО в процессе бюджетирования со всеми задействованными участниками и уровнями управления;
- тщательный анализ и распределение функций и ответственности в бюджетном процессе и за определенные приоритетные бюджетные показатели;
- наличие эффективной мотивации между процедурами бюджетирования и результативностью работы персонала системы бюджетирования;
- формирование индивидуальной схемы бюджетирования, соответствующей бизнес-процессам компании, дает синергетический эффект, использование стандартных схем может генерировать риски;
- наличие четкой взаимосвязи между бюджетированием и управленческим учетом.

**1. Изучение организационной структуры предприятия.** Данный этап предполагает определение основных и вспомогательных подразделений предприятия, проведение анализа выполняемых ими функций и взаимоотношений внутри предприятия и с внешней средой.

**2. Анализ системы управленческого учета** – предполагает описание методов управленческого учета, используемых на предприятии, возможностей учетной системы, системы анализа результатов деятельности, анализ текущей системы планирования деятельности предприятия.

**3. Изучение бизнес-процессов предприятия** – включает в себя описание технологии производства продукции, анализ процессов логистики, взаимоотношений с поставщиками, условия работы с покупателями. На данном этапе, также, определяется возможность оптимизации бизнес-процессов в процессе внедрения системы бюджетирования.

**4. Формирование финансовой структуры предприятия.** На данном этапе на основании анализа организационной структуры и бизнес-процессов осуществляется разработка модели финансовой структуры посредством выделения центров финансовой ответственности, позволяющей установить ответственность за исполнение бюджетов и контролировать источники возникновения доходов и расходов.

**5. Разработка структуры бюджетов.** На данном этапе определяются состав и форматы бюджетов, разрабатываемых для каждого центра финансовой ответственности и компании в целом, а также обосновывается общая схема формирования сводного бюджета коммерческой организации.

**6. Корректировка учетной системы.** В результате проведения данного этапа вносятся коррективы в учетно-финансовую политику коммерческой организации, то есть в правила ведения и консолидации бухгалтерского, производственного и оперативного учета в соответствии с ограничениями, принятыми при составлении и контроле выполнения бюджетов.

**7. Разработка модели системы бюджетирования** – предполагает формирование процедур (схем) планирования деятельности компании, мониторинга и анализа причин невыполнения бюджетов, а также текущей корректировки бюджетов.

Система бюджетирования регламентируется в Положении о системе бюджетирования, в котором содержится полное описание организации процесса бюджетирования: центры ответственности, виды бюджетов для каждого подразделения и компании в целом, порядок консолидации бюджетов, форматы бюджетных таблиц, регламент составления бюджетов и прочая информация, необходимая для организации бюджетного процесса. В Положении должны быть четко определены сотрудники, ответственные за каждый этап планирования, и прописана система поощрений (взысканий) за срыв бюджетного процесса.

**8. Формирование сценариев бюджета и выбор оптимального.** Данный этап включает работы по формированию вариантов операционных и финансовых бюджетов на планируемый период, консолидации бюджетов в сводный бюджет организации, проведению сценарного анализа, обоснованию выбора оптимального варианта бюджета, корректировке системы бюджетирования по результатам анализа ее соответствия потребностям коммерческой организации.

В итоге все ответственные за выполнение бюджетных показателей сотрудники должны получить утвержденные бюджеты (в части, касающейся их сферы ответственности). С этого момента их задача – достигнуть установленных для их подразделений ключевых показателей деятельности в рамках утвержденных бюджетов.

**9. Реализация оптимального бюджета.** Данный этап предполагает исполнение разработанных операционных и финансовых бюджетов организации. На этом же этапе разрабатывается система стимулирования бюджетного процесса.

**10. Мониторинг процесса бюджетирования.** Данный этап предполагает:

- определение подхода к построению системы мониторинга;
- выбор метода анализа отклонений (ориентированный на последующие управленческие решения; на стратегический подход к анализу отклонений; на анализ отклонений в условиях неопределенности);
- определение комплекса параметров мониторинга;
- разработку системы мотивации сотрудников при выполнении бюджета за достижение поставленных целей.

Эффективный мониторинг процесса исполнения бюджетов позволит обеспечить реализацию бизнес-проектов, своевременно выявлять отклонения от запланированных показателей и устанавливать их причины, принимать решения по устранению отрицательных факторов или корректировке бюджетов, что в целом будет способствовать достижению поставленных целей предприятия и его устойчивому функционированию на рынке.

Поскольку, как и любая управленческая технология, бюджетирование нуждается в определенном аппарате организационного управления процессом бюджетирования, необходимо рассмотреть организацию процесса управления бюджетированием. Под системой управления бюджетированием будем понимать совокупность административных органов, методов, инструментов, нормативных актов и технических средств управления процессом бюджетирования,

обеспечивающих выполнение задач бюджетирования и достижение целевых показателей предприятия.

Рассмотрим подробнее организационные этапы формирования системы бюджетирования и сформулируем основные действия по организации системы бюджетирования на предприятии.

Обычно [2,37,39,45,73] постановка системы бюджетирования строится исходя из следующих этапов реализации проекта бюджетирования.

1. Проведение управленческой и финансовой диагностики компании.
2. Разработка концепции системы бюджетирования.
3. Разработка системы бюджетирования в компании. Базовые действия и результаты работ по этому этапу приведены в табл. 2.7.

Таблица 2.7. Базовые шаги и результаты разработки системы бюджетирования

Этапы работ	Документы	Результаты
3.1. Разработка финансовой структуры компании	Положение о структуре центров финансовой ответственности	Выделение в составе компании центров финансовой ответственности, их классификация и распределение по уровням
3.2. Формирование системы показателей	Методика формирования показателей деятельности	Система показателей деятельности центров финансовой ответственности
3.3. Разработка схемы бюджетирования, отражающей основные бизнес-процессы компании (мастер-бюджет)	Схема бюджетирования	Определение видов бюджетов, необходимых для целей планирования. Определение взаимосвязи между бюджетами
3.4. Разработка системы бюджетных форм мастер-бюджета	Положение о системе бюджетирования Комплект бюджетных форм	Определение формата и информационного содержания каждой бюджетной формы. Составление таблиц, в которых указаны наименование форм и состав используемых в них показателей
3.5. Разработка методики заполнения бюджетных форм мастер-бюджета	Методика	Определение первичной документации, из которой необходимо брать данные для составления бюджетов. Определение регламента формирования бюджетов. Определение взаимосвязи показателей в бюджетах

3.6. Разработка бюджетов центров финансовой ответственности	Комплект бюджетных форм	Определение формата и информационного содержания каждой бюджетной формы
3.7. Разработка схемы консолидации бюджетов центров финансовой ответственности	Схема консолидации	Схемы консолидации для определенной организационной структуры. Определение видов сводных бюджетов
3.8. Разработка регламентов взаимодействия	Регламент. Ограничение доступа	Разработка регламента документооборота и доступа к конкретной информации
3.9. Разработка форм бюджетного контроля	Приказ	Определение форм контроля за составлением бюджетов. Сравнение фактических показателей с плановыми и анализ отклонений
3.10. Интеграция с существующей системой планирования	Инструкции по рабочим местам	

4. Автоматизация и обучение. Подробные действия для данного этапа (укрупненно) приведены в табл. 2.8

Таблица 2.8. Укрупненные действия по этапу автоматизации и обучения

Этапы работ	Документы	Результаты
4.1. Выбор системы автоматизации бюджетирования	Техническое задание на автоматизацию и др.	Внедрение системы автоматизации
4.2. Обучение персонала	Программа подготовки и обучения	Получение необходимых навыков специалистами среднего и высшего управленческого звена по построению и эксплуатации системы бюджетирования

Следует учесть, что постановка бюджетирования невозможна без внедрения системы оперативного управленческого учета и дает свои результаты для организации стратегического управленческого учета и стратегического развития в целом. Обобщенная схема формирования генерального бюджета предприятия показана в Приложении 3 (рис. П3).

Структурную схему системы управления бюджетированием представим на рис. 2.12.

Система управления бюджетированием охватывает всю совокупность управленческих процессов, обеспечивая жизненный цикл бюджетов, и выступает как эффективный инструмент для реализации стратегических и тактических целей предприятия.

Для администрирования процесса бюджетирования на предприятии создается структурная единица, которая регламентирует процедуру бюджетирования, разрабатывает формы бюджетов, координирует действия по разработке и принятию реалистичных бюджетов, соответствующих целям предприятия, контролирует исполнение бюджета и следит за осуществлением функций управления.



Рис. 2.12. Структурная схема системы управления бюджетированием

В структуре, организующей процесс бюджетирования, целесообразно выделять две функциональные подгруппы [3]:

- временная группа, которая действует на период разработки бюджетов. Цель – согласованием интересов выделенных центров ответственности и детализация системы бюджетов. Обычно в данную группу включают менеджеров – представителей от каждого центра ответственности. Задачей этой группы является исследование возможностей, проблем и ограничений деятельности подразделений предприятия, участвующих в цепочке бюджетирования, согласование их интересов, планирование их деятельности.

- бюджетный комитет или бюджетная комиссия – действует постоянно и

состоит из топ-менеджеров, ответственных за деятельность предприятия в целом. Комитет разрабатывает нормативно-инструктивные материалы по составлению бюджета, определяет точный порядок и сроки составления бюджетов, оказывает консультационные и технические услуги руководителям центров ответственности, функциональным руководителям. Также объединяются отдельные бюджеты в сводный бюджет предприятия, дается оценка запланированной производственной программы, анализируются бюджеты, устанавливаются причины отклонений и обосновывается корректирующие решения.

В роли координатора процесса бюджетирования в зависимости от масштабов, видов деятельности, организационной структуры предприятия могут также выступать планово-экономический отдел (планово-экономическое управление), финансово-экономическая служба, финансовая служба (финансовое управление).

В случае если роль координатора процесса бюджетирования выполняет бюджетный комитет, на финансовую службу возлагается выполнение функций, связанных с консолидацией бюджетов, осуществлением финансовых расчетов в соответствии с утвержденными бюджетами, подготовкой фактической информации об исполнении финансовых бюджетов. Так, в Приложении 4 (табл. П2) в качестве примера приведены участники процесса бюджетного управления в ПАО «АВТОВАЗ» [72,73], а организация и взаимодействие в системе бюджетирования данного предприятия представлены в Приложении 6 и 7 [76,78,77].

При формировании финансовых бюджетов предприятие не должно принимать решения в ущерб качеству продукции, удовлетворенности клиентов и персонала. Идеальный финансовый бюджет компании должен обладать следующими характеристиками:

- бездефицитность бюджета движения денежных средств – поступления денежных средств должны покрывать все выплаты, в том числе инвестиционные, и погашение ранее взятых обязательств (кредиты и займы), а также обеспечить резерв ликвидности (на покрытие незапланированных платежей и на случай непредвиденных задержек в поступлениях);

- приемлемый уровень рентабельности собственного капитала для собственников бизнеса;

- соответствие остальных финансовых показателей целям компании. При этом необходимо принимать во внимание, что собственники могут пожертвовать прибылью и ликвидностью компании в течение определенного периода для занятия свободной ниши на рынке и вывода новых продуктов. На практике сложно составить бюджет, который бы соответствовал перечисленным выше требованиям. Как правило, первый вариант финансового плана удовлетворяет одной группе критериям и не удовлетворяет другой, то требует балансировки бюджета. Приоритетными здесь являются целевые показатели, устанавливаемые собственниками компании, добиваясь, при этом, приемлемых значений других показателей, утвержденных принятой стратегией развития. Состав бюджетов для крупного производственного предприятия (ПАО «АВТОВАЗ») приведен в Приложении 5 [51,73,80,81].

## ГЛАВА 3. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ

### 3.1. Подходы к оценке эффективности процесса бюджетирования

В качестве основных инструментов мониторинга эффективности и корректировки финансовых показателей используются следующие инструменты [49,66,76,104]:

- бюджет движения денежных средств, составленный косвенным методом;
- диаграмма Du Pont;
- система оценочных показателей бюджета управления;
- темпоральные показатели динамики развития;
- матрица Мобли.

1. *Бюджет движения денежных средств* позволяет связать прибыль и денежные потоки компании и оперативно оценить, как то или иное управленческое решение повлияет на прибыль компании и динамику движения денежных средств. Балансировка по методу бюджета движения денежных средств, составленного косвенным методом, осуществляется по следующему алгоритму:

- составление бюджета исходя из базовых условий (при наиболее реалистичном объеме продаж и стандартных условиях расчетов с покупателями) и расчет прибыли и величины денежных потоков;
- анализ условий расчетов с контрагентами (покупателями и поставщиками) и расчет различных вариантов условий поставки и реализации, из которых выбирается наиболее эффективный;
- утверждение сбалансированного бюджета;
- утверждение новой кредитной политики предприятия, соответствующей утвержденному бюджету.

2. *Модель (диаграмма) Du Pont* была разработана и применена на практике впервые в химической компании Du Pont de Nemours. С помощью этого инструмента можно балансировать показатели бюджета о прибылях и убытках (отчет о финансовых результатах) и прогнозного баланса компании (рис. 3.1).

Балансировка по методу Du Pont аналогична подходу с использованием модифицированного бюджета движения денежных средств, но при этом обладает большей наглядностью. Если рентабельность активов, заложенная в первоначальный бюджет, собственников не устраивает, по диаграмме легко определить, уменьшение или увеличение каких бюджетных статей будет способствовать росту рентабельности.

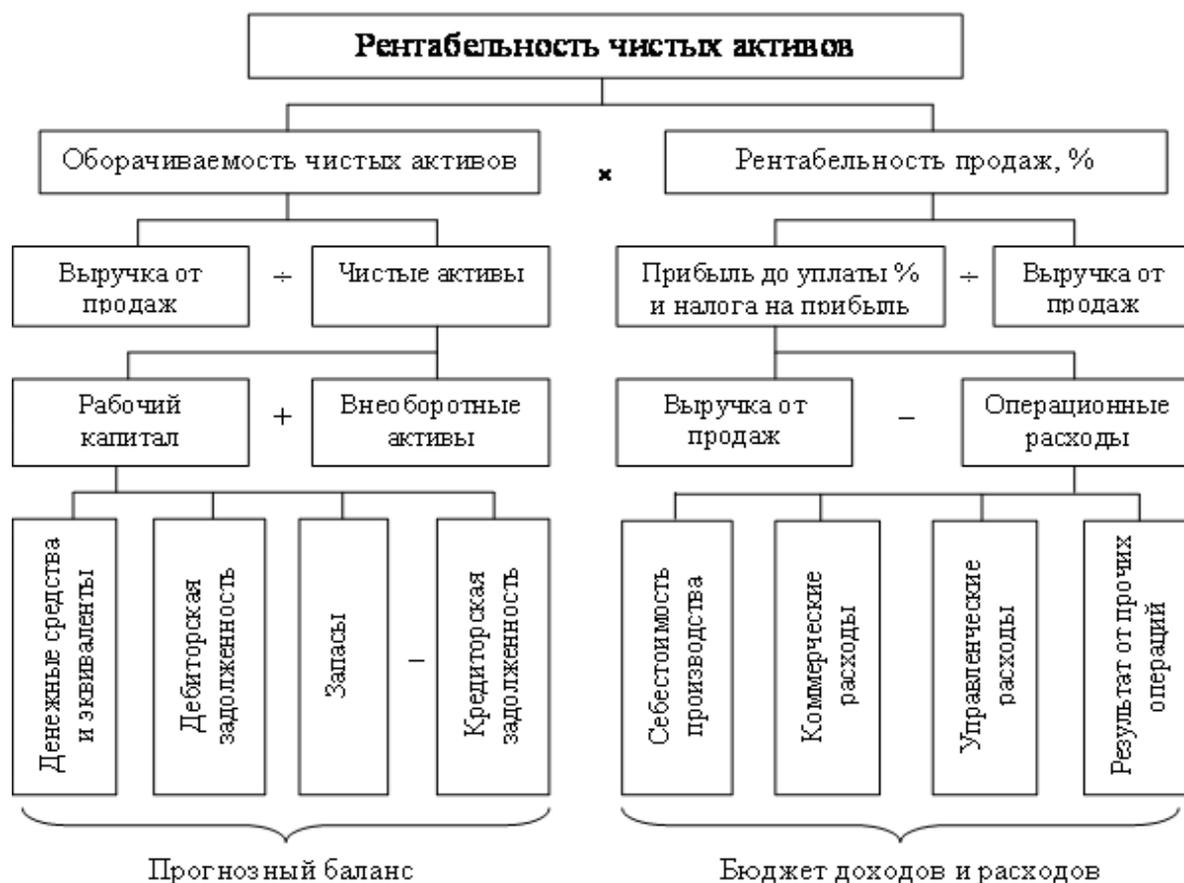


Рис. 3.1. Схема разработки модели *Du Pont*

3. Система оценочных показателей эффективности бюджетирования корпоративных систем ориентирована на интегральную оценку бюджета управления ЭС.

Внедрение системы бюджетирования в крупных компаниях и корпорациях имеет свою специфику, которая накладывает отпечаток на методологию и организацию процесса. Большое количество подразделений и многоуровневая иерархия усложняют любые бизнес-процессы, затрагивающие всю компанию (корпорацию).

Подразделения осуществляют множество видов хозяйственных операций (в том числе внутренних), которые необходимо так или иначе учитывать в бюджетах. Кроме того, большие компании зачастую немолоды, что выражается в возрасте работников и менталитете менеджмента. Наконец, такие компании имеют развитую бюрократию.

Система бюджетирования призвана координировать планы отдельных подразделений корпорации и согласовывать их с общим направлением развития корпорации. Также она решает задачи распределения финансовых ресурсов, прогнозирования финансового состояния корпорации и ее подразделений, распределения ответственности между менеджерами.

Немаловажная проблема крупных компаний кроется в управлении внутренними оборотами. В таких компаниях в системе бюджетного управления отра-

жаются значительные материальные и денежные потоки между филиалами, а также между филиалами и центральным подразделением. При этом нередко возникает много ошибок, а их устранение представляет сложный процесс. В этом случае необходимо [23,24,26]:

- определить бюджеты, связанные с «межфилиальными» операциями (как правило, это бюджеты продаж, запасов и закупок, движения денежных средств);
- решить, будут ли сводиться внутренние потоки в одном бюджете, и если да, то кто будет за него отвечать (такие операции целесообразно рассматривать в качестве составной части бюджета движения денежных средств);
- обеспечить детализацию отражения данных операций. При этом следует выделить все уровни бюджетного управления (например, операции в границах компании, в границах филиала и т. д.);
- обособить операции между корпоративными участниками и ЦФО.

Все эти меры позволят усилить контроль на каждом уровне бюджетного управления.

Особенностью ЭС корпоративного типа является то, что участники (предприятия), входящие в корпорацию, как правило, работают в различных отраслях и получают разную норму прибыли. Поэтому не всегда корректно сравнивать их основные показатели между собой. А требуется применять индивидуальный подход к основным финансовым показателям. Бюджетная система управления для ЭС корпоративного типа (группы компаний) должна обеспечивать контроль совершенных действий и намерений при минимальных затратах времени на их анализ и реагирование. Для этого необходима система результативных целевых показателей, на базе которых будет осуществляться анализ и оценка результатов планирования. Обычно, в этом случае, используется специфическая система оценочных показателей, позволяющая обеспечивать соответствие бюджетных расходов запланированным и стимулировать эффективное использование бюджетных средств.

Такая система оценочных показателей – есть важный инструмент управления финансами, позволяющий определить наиболее важные цели по оценочным показателям и оценить эффективность системы бюджетирования. Каждый элемент в системе оценочных показателей обычно завязан на различные аспекты стратегии развития: привлечение потребителей, дифференциацию товаров и услуг, увеличение стоимости предприятия и пр.

Такая система показателей должна быть реально измеримой, оценивать необходимые процессы в сопоставимых данных. В такой системе оценки эффективности бюджетирования заинтересованы следующие основные группы лиц:

- акционеры и инвесторы;
- высший менеджмент;
- поставщики, покупатели и заказчики;
- работники компании (корпорации).

Примерный перечень основных оценочных показателей, определяющих эффективность системы бюджетирования в корпорации и ориентированный на группы заинтересованных лиц, представлен в табл. 3.1.

Использование систем оценочных показателей позволит всесторонне анализировать состояние развития организации и осуществлять бюджетирование, основанное на результатах, базируясь на объективных данных.

Таблица 3.1. Система оценочных показателей эффективности бюджетирования корпорации

Группа заинтересованных лиц	Интересы	Оценочные показатели
Акционеры	Максимизация рыночной стоимости компании	– рыночная стоимость компании; – уровень корпоративного управления
Прочие инвесторы	Максимизация прибыли на инвестируемый капитал	– кредитоспособность компании; – доля рынка; – положение в отрасли; – текущая стоимость и окупаемость инвестиционных проектов
Высший менеджмент	Обеспечение конкурентоспособности предприятия	– профессиональный уровень менеджмента; – уровень экономического (в том числе финансового потенциала) компании; – позиция компании в отрасли, на товарном рынке
Поставщики	Обеспечение стабильности денежных поступлений за поставки	– уровень платежеспособности компании
Покупатели и заказчики	Качество и стоимость продукции (товаров)	– конкурентоспособность продукции (товаров); – объемы и структура продаж
Работники предприятия	Позитивная рабочая среда и уровень зарплаты	– уровень зарплаты; – текучесть кадров

Таким образом, система бюджетирования предприятия является важнейшей составной частью системы управления предприятием, основой стратегического планирования, которая позволяет реально оценивать состояние финансов и перспективы развития бизнеса, а также эффективно управлять ресурсами и финансовыми показателями на всех уровнях.

4. *Темпоральные показатели эффективности* динамики развития дают возможность оценить сбалансированность отдельных уровней бюджетного управления и/или степень согласованности процесса бюджетирования по отдельным операциям процесса формирования бюджета. Данный метод будет подробнее рассмотрен ниже.

5. *Матрица Мобли*. Представляет собой один из инструментов оценки эффективности бюджетного управления и организации самого процесса бюджетирования. Данная методика в виде модели матрицы Мобли используется для разработки прогнозного баланса на основе взаимосвязи данных фактического баланса (на начало бюджетного периода), бюджета доходов и расходов и бюджета движения денежных средств. Подробнее данный метод рассмотрим далее.

### 3.2. Методика темпоральных показателей

Методика применения темпоральных показателей динамики процесса развития для оценки эффективности системы бюджетирования является относительно новой, поэтому остановимся на кратком изложении данного подхода. В работе [91] приводится методика согласования показателей темпоральных характеристик развития и бюджетного процесса компании. Такие показатели позволяют определить следующие тенденции в развитии ЭС:

- динамику взаимосвязи однотипных показателей;
- наличие и тип противоречий в динамике взаимосвязанных показателей, что дает однозначную интерпретацию результата бюджетного процесса и развития ЭС в целом [12,34];
- определение сферы управления предприятиями, которые являются наиболее проблемными.

В качестве таких оценочных показателей в работе [91] предлагается набор показателей эталонной динамики, типа  $h_1 > h_2 > h_3$ , где  $h_j$  – темп роста показателя в динамике. При этом соблюдение указанного порядка свидетельствует об эффективности финансовой деятельности, а нарушение – о наличии проблем. Такие темпоральные характеристики могут быть проранжированы и соподчинены относительно друг друга, что дает возможность сравнить результаты хозяйственно-финансовой деятельности анализируемого предприятия с другими отраслевыми предприятиями, или с данными за другие периоды.

Для построения интегральной оценки процесса управления используется аппарат теории матриц, в рамках которой задается эталонное упорядочивание в матричной форме:

$$M[\text{ЭП}] = \{\mu_{ij}\} \quad (3.1)$$

$$\mu_{ij} = \begin{cases} 1, & \text{если } h^H(i) > h^H(j) \text{ и для } i = j, \\ -1, & \text{если } h^H(i) < h^H(j), \\ 0, & \text{если упорядочение между } h^H(i) \text{ и } h^H(j) \text{ не установлен о,} \end{cases}$$

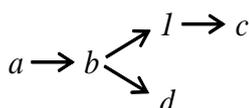
где  $\mu_{ij}$  – элемент матрицы эталонного упорядочения;

$i, j$  – номера показателей;

$h^H(i), h^H(j)$  – нормативные темпы изменения показателей  $i, j$ .

Алгоритм построения матрицы графа эталонного упорядочения показателей строится следующим образом.

1. Пусть имеется следующее эталонное упорядочение произвольных показателей  $a, b, c, d$ :



Направление каждой стрелки описывает соотношение между нормативными темпами показателей. Так  $a \rightarrow b$  означает:  $h^H(a) > h^H(b)$ .

2. Описание графа можно представить в матричной форме (табл. 3.2).

Таблица 3.2. Матрица описания графа

Элементы	$a$	$b$	$l$	$c$	$d$
$a$	1	1	1	1	1
$b$	-1	1	1	1	1
$l$	-1	-1	1	1	0
$c$	-1	-1	-1	1	0
$d$	-1	-1	0	0	1

Темп показателя  $a$ , согласно эталонному порядку, должен быть наивысшим. Следовательно, строка матрицы для показателя  $a$  будет содержать одни единицы. Так  $h^H(a) > h^H(c)$ , а значит  $\mu_{ac} = 1$ . Следующий в нормативном порядке показатель  $b$ , для него в строке матрицы также будут стоять единицы во всех столбцах, кроме столбца  $a$ . Для него  $h^H(b) < h^H(a)$  и  $\mu_{ba} = -1$ . Для показателей  $c$  и  $d$ , а также  $l$  и  $d$  соотношение в эталонном порядке не установлено, следовательно,  $\mu_{cd} = \mu_{dc} = \mu_{ld} = \mu_{dl} = \dots = 0$ . По главной диагонали стоят единицы, так как согласно системе (1)  $\mu_{aa} = \mu_{bb} = \mu_{cc} = \dots = 1$ .

Для фактического порядка, получаемого как результат деятельности конкретной организации, строится аналогичная матрица инцидентности:

$$M[\Phi\Pi] = \{\eta_{ij}\} \quad (3.2)$$

$$\eta_{ij} = \begin{cases} 1, & \text{если } h^\Phi(i) > h^\Phi(j) \text{ и для } i = j, \\ -1, & \text{если } h^\Phi(i) < h^\Phi(j), \\ 0, & \text{если упорядочение между } h^H(i) \text{ и } h^H(j) \text{ не установлен,} \end{cases}$$

где  $\eta_{ij}$  – элемент матрицы фактического упорядочения;

$i, j$  – номера показателей;

$h^\Phi(i), h^\Phi(j)$  – фактические темпы изменения показателей  $i, j$ .

$h^H(i), h^H(j)$  – нормативные темпы изменения показателей  $i, j$ .

Зачастую фактический порядок не совпадает с эталонным, и потому уровень отклонения можно вычислить на основании количества несовпадений (совпадений). Для вычисления степени отклонения фактического порядка от эталонного строятся матрицы  $M[\text{ЭП}]$ ,  $M[\Phi\Pi]$ , для которых определяется расстояние ( $d$ ), которое и характеризует степень отклонения фактического развития пред-

приятия от требуемого эталонного. Расстояние ( $d$ ) в виде меры различия вычисляется по формуле:

$$d = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n |\mu_{ij} - \eta_{ij}| \quad (3.3)$$

Здесь  $\mu_{ij}$  – элемент на пересечении  $i$ -ой строки и  $j$ -го столбца матрицы эталонных рангов  $M[\text{ЭП}]$ .

$\eta_{ij}$  – элемент пересечения  $i$ -ой строки и  $j$ -го столбца матрицы фактических рангов  $M[\text{ФП}]$ .

Для лучшей восприимчивости следует провести нормирование меры различия между этими матрицами, в виде

$$R = d/2 * K, \quad (3.4)$$

где  $K$  – количество ненулевых клеток в  $M[\text{ЭП}]$ , не учитывая клетки главной диагонали.

$R$  – величина нормированная:  $0 \leq R \leq 1$ .

На основе показателя (меры различия)  $R$  можно задать более удобную, для принятия решения, меру сходства  $S$

$$S = (1 - R) \cdot 100\%. \quad (3.5)$$

Мера сходства (3.5) показывает степень совпадения фактических значений с эталонным. Полное совпадение параметров дает 100 %, полное рассогласование – 0%.

Важной особенностью данного подхода является то, что главным условием успешности финансовой деятельности предприятия является не простое соблюдение требований роста или снижения отдельных показателей, а соблюдение определенной динамической соподчиненности совокупности показателей, в случае несоблюдения которого, деятельность предприятия, не может быть признана успешной, даже если по отдельным показателям достигаются требуемые результаты.

Пример графа эталонной динамики финансового состояния предприятия приведен на рис.3.2.

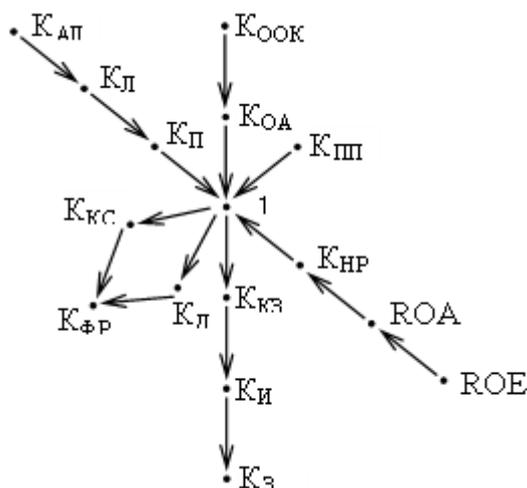


Рис. 3.2. Граф эталонной динамики финансовых показателей деятельности предприятия.

Обозначения на графе:  $K_{АЛ}$  – коэффициент быстрой ликвидности;  $K_{Л}$  – коэффициент ликвидности;  $K_{П}$  – коэффициент покрытия;  $K_{ООК}$  – коэффициент окупаемости основного капитала;  $K_{ОА}$  – коэффициент окупаемости совокупных активов;  $K_{ПП}$  – коэффициент покрытия процентов;  $K_{НР}$  – норма рентабельности;  $ROA$  – норма доходности активов;  $ROE$  – норма доходности акционерного капитала;  $K_{КЗ}$  – длительность оборачиваемости кредиторской задолженности;  $K_{И}$  – средний срок инкассации;  $K_{З}$  – средний срок оборачиваемости запасов;  $K_{КС}$  – коэффициент «квоты собственника»;  $K_{Д}$  – коэффициент задолженности;  $K_{ФР}$  – коэффициент финансового рычага.

Такой нормативный (эталонный) порядок называют графом упорядочения финансовых показателей деятельности предприятия. В изображенном графе направления каждой стрелки соответствует неравенству « > ». Так,  $1 \rightarrow K_{КЗ}$ , означает  $1 > h(K_{КЗ})$  и так далее.

Мера достижения заданной эталонной динамики является единственным интегральным показателем состояния предприятия, дающим однозначную оценку результатов деятельности компании.

Указанный граф описывает, в каком порядке и направлении относительно друг друга должно осуществляться изменение наиболее существенных показателей деятельности фирмы. Несоблюдение этого порядка указывает на наличие проблем у предприятия. Чем больше несовпадение с эталонным развитием, тем серьезнее проблемы.

Система оценочных показателей эффективности процесса бюджетирования ПАО «АВТОВАЗ» (фрагмент), рассчитанной по данной методике приведена в табл.П.2 (Приложение 9) [12,60,61].

**Методика расчета показателей эталонной динамики.** Для расчета показателей эталонной динамики требуется годовая финансовая отчетность (бухгалтерский баланс и отчет о финансовых результатах), которые представляются в агрегированной форме по следующему алгоритму (табл.3.3):

Таблица 3.3. Агрегированная форма баланса

Статья баланса	Предыдущий период	Текущий период	Статья баланса	Предыдущий период	Текущий период
Внеоборотные активы	строка 1100 баланса	строка 1100 баланса	Акционерный капитал	строка 1300-1370 баланса	строка 1300-1370 баланса
Оборотные активы, в т.ч.:	Строка 1200 баланса	строка 1200 баланса	Нераспределенная прибыль	строка 1370 баланса	строка 1370 баланса
– денежные средства	строка 1250 баланса	строка 1250 баланса	Совокупный долг, в т.ч.:	строка 1400+1500 баланса	строка 1400+1500баланса

– краткосрочные финансовые вложения	Строка 1240 баланса	строка 1240 баланса	– долгосрочный долг	строка 1400 баланса	строка 1400 баланса
– дебиторская задолженность	строка 1230 баланса	Строка 1230 баланса	– текущие обязательства	строка 1500 баланса	строка 1500 баланса
– запасы	строка 1210+1220 баланса	строка 1210+1220 баланса			
<b>СОВОКУПНЫЕ АКТИВЫ</b>	строка 1600 баланса	Строка 1600 баланса	<b>СОВОКУПНЫЕ ПАСИВЫ</b>	строка 1700 баланса	строка 1700 баланса

Агрегированная форма отчета о финансовых результатах приведена в табл. 3.4

Таблица 3.4. Агрегированная форма отчета о финансовых результатах

Показатель	Предыдущий период	Текущий период
Годовая выручка за реализованную продукцию	Строка 2110 отчета о финансовых результатах	Строка 2110 отчета о финансовых результатах
Себестоимость продукции	Строка 2120+2210+2220 отчета о финансовых результатах	Строка 2120+2210+2220 отчета о финансовых результатах
Доход до выплаты процентов и налогов	Строка 2200 отчета о финансовых результатах	Строка 2200 отчета о финансовых результатах
Совокупные процентные платежи	Строка 2330 отчета о финансовых результатах	Строка 2330 отчета о финансовых результатах
Доход до выплаты налогов	Строка 2300 отчета о финансовых результатах	Строка 2300 отчета о финансовых результатах
Налоги	Строка 2410 отчета о финансовых результатах	Строка 2410 отчета о финансовых результатах
Доход после выплаты процентов и налогов	Строка 2400 отчета о финансовых результатах	Строка 2400 отчета о финансовых результатах

На основе полученных агрегированных баланса и отчета о финансовых результатах рассчитываются финансовые коэффициенты по следующим формулам (табл.3.5).

Таблица 3.5. Расчет финансовых показателей эффективности финансовой деятельности предприятия

Коэффициенты	Обозначение	Формула	Динамика рекомендуемая
<b>Показатели ликвидности</b>			
Коэффициент покрытия	$K_{П}$	Оборотные активы/Текущие обязательства	Рост
Коэффициент ликвидности	$K_{Л}$	(Оборотные активы – Запасы и незавершенное производство)/Текущие обязательства	Рост
Коэффициент абсолютной ликвидности	$K_{АЛ}$	(Денежные средства + Краткосрочные финансовые вложения) / Текущие обязательства	Рост
<b>Показатели деловой активности</b>			
Средний срок оборачиваемости запасов	$K_{З}$	Запасы / Себестоимость реализованной продукции/360	Снижение
Средний срок инкассации	$K_{И}$	Дебиторская задолженность / Годовая выручка за реализованную продукцию/360	Снижение
Средний срок оборачиваемости кредиторской задолженности	$K_{КЗ}$	Текущие обязательства / (Себестоимость реализованной продукции / 360)	Снижение
Коэффициент окупаемости совокупных активов	$K_{ОА}$	Годовая выручка за реализованную продукцию / Совокупные активы	Рост
Коэффициент окупаемости основного капитала	$K_{ООК}$	Годовая выручка за реализованную продукцию / Основной капитал	Рост
<b>Показатели структуры капитала</b>			
Коэффициент «квоты собственника»	$K_{КС}$	Долгосрочный долг / Акционерный капитал	Снижение
Коэффициент финансового рычага	$K_{ФР}$	Совокупный долг / (Акционерный капитал + Нераспределенная прибыль)	Снижение
Коэффициент задолженности	$K_{Д}$	Совокупный долг / Совокупные активы	Снижение
Коэффициент покрытия процентов	$K_{ПП}$	Доход до выплаты процентов и налогов / Совокупные процентные платежи	Рост

<b>Показатели прибыльности</b>			
Норма рентабельности	$K_{НР}$	Доход после выплаты процентов и налогов / Совокупная выручка	Рост
Норма доходности активов	ROA	Доход после выплаты процентов и налогов / Совокупные активы	Рост
Норма доходности акционерного капитала	ROE	Доход после выплаты процентов и налогов / Акционерный капитал	Рост

Приведенные показатели позволяют рассчитать меру совпадения эталонной и фактической динамики показателей, которая даст итоговую оценку финансовой деятельности предприятия и позволяет сопоставить плановые и фактические показатели бюджета.

### **3.3. Методика построения матрицы Мобли**

В этом разделе подробнее рассмотрим инструмент оценки эффективности и организации самого процесса бюджетирования в виде матрицы Мобли.

Бюджетное планирование преобразует управленческие цели в сбалансированные бюджеты, и представляет собой систему взаимосвязанных бюджетов производственного и финансового планирования, обеспечивающую развитие ЭС. Одним из инструментов бюджетного управления является механизм, который называется матрица Мобли.

В работах [39,70] обосновывается использование матрицы Мобли (в виде комплексного финансового бюджета), в экономическом и финансовом прогнозировании деятельности ЭС. Обычно модель матрицы Мобли используется для разработки прогнозного баланса на основе взаимосвязи данных фактического баланса (на начало бюджетного периода), бюджета доходов и расходов и бюджета движения денежных средств.

Целью применения матрицы Мобли является:

- прогноз финансовых результатов,
- оценка соотношения доходов и расходов, денежные потоки по видам деятельности,

оценка степени необходимости привлечения заемных средств,

- оценка финансового состояния предприятия.

В системе финансового планирования отражаются бюджетные результирующие показатели и вспомогательные бюджеты (налоговый бюджет, бюджет кредитов и займов, инвестиционный бюджет и др.). Напомним, что для формирования основного бюджета, необходимы следующие основные финансовые бюджеты:

- бюджет доходов и расходов (БДР);
- бюджет движения денежных средств (БДДС);
- прогнозный баланс.

*Бюджет доходов и расходов* (БДР) отражает информацию о будущих финансовых результатах (прибыль или убыток) совокупности хозяйственных операций, формирующих доходы и расходы.

*Бюджет движения денежных средств* (БДДС) определяет поступление и выбытие денежных средств. Включает операции, которые влияют на величину денежных средств и позволяет отслеживать:

- незапланированные платежи, путем управления дебиторской и кредиторской задолженностями,
- определять источники самостоятельного аккумулирования денежных средств,
- оценивает необходимость привлечения заемных средств и направления их использования,
- обеспечивает сбалансированность денежных потоков с целью недопущения кассовых разрывов в бюджетном периоде.

*Прогнозный баланс* содержит плановую информацию об имуществе и источниках их формирования, отражает динамику их изменений в ходе исполнения других бюджетов и через систему финансовых индикаторов определяет будущий уровень финансовой устойчивости и независимости предприятия.

Инструмент бюджетирования – матрица Мобли отражает взаимозависимости между показателями БДР, БДДС и прогнозным балансом, которая позволяет использовать матрицу взаимосвязи показателей (комплексный финансовый бюджет) для обеспечения контроля за движением денежных средств. Хотя исходно, матрица Мобли обычно используется для оперативного анализа фактических финансовых показателей.

Автором данного метода является бывший вице-президент по финансам американской компании *IBM* Луи Б. Мобли. При переподготовке собственных менеджеров в области управления финансами, Мобли попытался упростить процедуру финансового планирования для неспециалистов в области бухгалтерского учета, вводя взаимосвязи между отчетом о финансовых результатах, балансовым отчетом и отчетом движения денежных средств. Эти связи хорошо отражала матрица определенного типа, которую впоследствии руководители *IBM* назвали «матрица Мобли».

Матрица Мобли как комплексный финансовый бюджет представляет собой таблицу, в которой числовые данные связаны между собой как по строкам, так и по столбцам.

По горизонтали, в укрупненном виде (примерно 11-20 строк), в зависимости от степени детализации, отражаются статьи бухгалтерского баланса по стандарту GAAP. Причем, статьи актива располагаются исходя из степени убывания их ликвидности, а статьи пассива – по срочности погашения обязательств.

По вертикали матрица включает пять столбцов:

- 1) бухгалтерский баланс на начало периода;
- 2) управляемые параметры (столбец, в котором приводятся операции, которые влияют на изменение балансовых счетов, но при этом не приводят к получению доходов и расходов, не связаны с движением денежных средств);
- 3) отчет о финансовых результатах;
- 4) отчет о движении денежных средств;
- 5) бухгалтерский баланс на конец периода – результат расчета по графам матрицы по правилу:  $(1гр + 2гр + 3гр - 4гр = 5гр)$  [28,39,70,100].

Матрица представляет собой сводный документ, в котором бухгалтерский баланс увязывается и с отчетом о финансовых результатах, и с отчетом о движении денежных средств, а в качестве компенсатора выступает графа с управляемыми параметрами.

Взаимосвязи между видами бюджетов приведены на рис.3.3.

В табл. 3.6 приведена примерная структура матрицы Мобли, которая используется для формирования прогнозного баланса (на конец бюджетного периода) на основе взаимосвязи данных фактического баланса (на начало бюджетного периода), бюджета доходов и расходов и бюджета движения денежных средств.

На базе матрицы Мобли можно:

- прогнозировать и контролировать финансовый результат;
- соразмерять доходы и расходы, а также движение денежных потоков по видам деятельности;
- определять необходимость привлечения заемных средств и возможность эффективного использования «свободных денег»;
- анализировать изменение балансовых статей за бюджетный период, а значит, и оценивать финансовое состояние.

В приведенном примере [70] величина и соотношение доходов и расходов приводит к получению чистой прибыли в размере 50169 тыс. руб. Чистый денежный поток от текущих операций составляет 34989 тыс. руб.:

$$186179 + 47000 - 54000 - 65022 - 62140 - 16908 - 120 = 34989 \text{ тыс. руб.}$$

Этих средств, с учетом остатка денег на начало года (513 тыс. руб.), вполне достаточно для покрытия платежей по инвестиционной деятельности –23072 тыс. руб. (приобретение внеоборотных активов – 20122 тыс. руб., финансовые вложения в виде краткосрочного займа другим организациям – 2950 тыс. руб.), а также по финансовой деятельности (сальдо денежных средств по кредитам и займам – 8293 тыс. руб., уплата дивидендов – 3800 тыс. руб.).

Отрицательное значение денежного потока по кредитам и займам свидетельствует о возможном сокращении задолженности перед банками – 8293 тыс. руб. = 186782 тыс. руб. (поступление кредита) – 195075 тыс. руб. (возврат кредита).

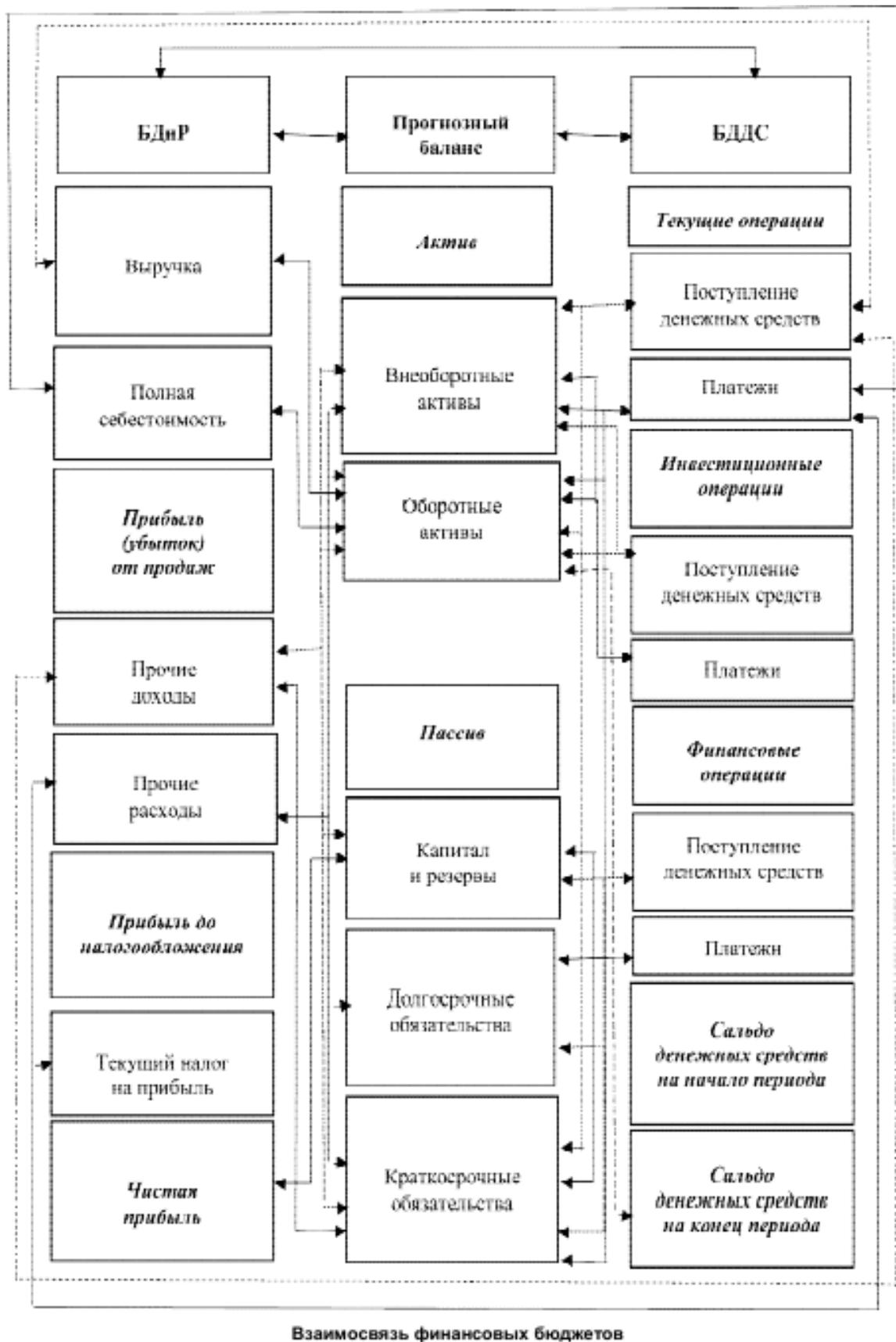


Рис. 3.3. Взаимосвязь финансовых бюджетов по матрице Мобли

Таблица 3.6. Матрица Мобли комплексного финансового плана (тыс. руб.)

Статьи баланса	Балансовые счета на начало бюджетного периода	Регулирование балансовых счетов	Бюджет доходов и расходов	Бюджет движения денежных средств	Балансовые счета на конец бюджетного периода
<b>Актив</b>					
Денежные средства	413			Сальдо денежных потоков 176	237
Дебиторская задолженность покупателей	4305		Выручка от реализации 186708	Входящий денежный поток от покупателей 186179	3834
Дебиторская задолженность (авансы выданные)	0			Аванс на приобретение сырья и материалов -54000	54000
Запасы	75653	Сырье и материалы от поставщиков 62028	Себестоимость (прямые затраты) -62955	Платежи в связи с производством -33969	108695
Прочие оборотные (текущие) активы	1044			Сальдо денежных потоков по краткосрочным финансовым вложениям -2950	3994
Основные средства (первоначальная стоимость)	253487	Перевод внеоборотных активов в основные средства 20272			273759
Амортизационные отчисления	146528		Начисления амортизации 21003		167531

Прочие внеоборотные активы	247	Перевод внеоборотных активов в основные средства -20272		Платежи в связи с приобретением, реконструкцией внеоборотных активов (строительство) -20122	97
Основные средства (балансовая стоимость)	106959				106228
<b>Баланс</b>	<b>188621</b>				<b>277085</b>
<b>Пассив</b>					
Налог к уплате	120		Начисление налога на прибыль 354	Платежи по налогу на прибыль 120	354
Кредиторская задолженность поставщикам	208	Сырье и материалы 62028		Платежи поставщикам за сырье и материалы 62140	94
Кредиторская задолженность (авансы полученные)	0			Аванс полученный за готовую продукцию -47000	47000
Прочие кредиторы	5656		Затраты на оплату труда, отчисления во внебюджетные фонды, налоги на себестоимость, прочие 31053	Платежи в связи с оплатой труда, отчисления, налогов на себестоимость, прочие 26873	9836

Обязательства (кредиты и займы)	88682			Сальдо денежных потоков по кредитам и займам 8293	80389
Прочие обязательства	1835		Сальдо прочих доходов и расходов (бюджетные субсидии, проценты по кредитам, прочие) 20174	Сальдо денежных средств по прочим платежам и поступлениям (бюджетные субсидии, проценты по кредитам, прочие) 21088	921
Уставный и добавочный капитал	2019				2019
Нераспределенная прибыль	90103		Нераспределенная прибыль 50169	Выплата дивидендов 3800	136472
<b>Баланс</b>	<b>188621</b>				<b>277085</b>

По приведенным данным таблицы можно провести следующий анализ.

Исполнение бюджета доходов и расходов и бюджета движения денежных средств влияет на величину балансовых счетов. В результате производственной, инвестиционной и финансовой деятельности бюджетного периода запланировано отрицательное сальдо денежного потока – 176 тыс. руб., что означает уменьшение денежных средств с 413 до 237 тыс. руб. Реализация готовой продукции в бюджетном периоде увеличит дебиторскую задолженность на 185708 тыс. руб., а поступление денежных средств от покупателей уменьшит ее на 186179 тыс. руб.

К концу бюджетного года дебиторская задолженность снизится на 11%, что будет свидетельствовать о своевременной оплате продукции и окажет положительное влияние на оборачиваемость активов. В то же время преждевременная оплата товарно-материальных ценностей (54000 тыс. руб.) увеличивает величину дебиторских счетов в виде авансов выданных, т.е. поставщики в бюджетном периоде будут пользоваться денежными средствами компании на безвозмездной основе. В свою очередь, на безвозмездной основе

планируется использование денежных средств своих поставщиков, что отражается в увеличении на конец бюджетного периода кредиторской задолженности в виде авансов полученных (47000 тыс. руб.).

Продукция, не переданная еще покупателям, увеличит остаток запасов. Сумма остатка запасов изменится на 43,7% за счет списания готовой продукции в процессе реализации (94008 тыс. руб.), производства продукции (33969 тыс. руб.) и оплаты поставщикам кредиторской задолженности за сырье и материалы (62028 тыс. руб.). При этом изменится величина кредиторской задолженности. Скорость движения запасов снизится, но это вполне допустимо, поскольку продукция будет считаться практически проданной, не надо искать покупателей, а полученные деньги обеспечат платежеспособность организации.

За счет начисления (354 тыс. руб.) и уплаты (120 тыс. руб.) налога на прибыль изменится на конец бюджетного периода и задолженность по нему. Рост задолженности по прочим кредиторам (задолженность перед персоналом по оплате труда, по налогам и сборам, во внебюджетные фонды и др.) на 73,9% предоставит дополнительные возможности бесплатно использовать их денежные средства, но негативно скажется на его финансовой независимости. В то же время чистая прибыль с учетом выплаченных дивидендов увеличит нераспределенную прибыль на 46369 тыс. руб. ( $50169 - 3800 = 46369$  тыс. руб.), что позволит сохранить автономию на прежнем уровне. Превышение суммы выплат по кредитам над суммой их поступлений будет способствовать снижению задолженности по кредитам и займам на 9,3%.

Инвестиционная деятельность в виде предоставления займов другим организациям увеличит сумму краткосрочных финансовых вложений (прочие текущие активы), обеспечит рост абсолютной ликвидности, так как темпы роста быстро реализуемых активов запланированы выше темпа роста текущих обязательств.

Вложение денежных средств в приобретение, строительство и реконструкцию внеоборотных активов, и перевод их в основные средства, изменят в большую сторону первоначальную стоимость основных средств. Однако амортизационные отчисления уменьшат ее на 21003 тыс. руб., наращивание активов за счет увеличения остаточной стоимости основных средств на конец бюджетного года не ожидается.

Запланированные хозяйственные операции будут способствовать укреплению платежеспособности, усилению финансовой независимости и устойчивости организации, о чем свидетельствует положительное изменение коэффициентов (табл. 3.7).

Для системного представления финансового состояния на будущий период необходимо рассчитать еще один показатель – рентабельность активов, который определяет показатель будущей эффективности использования компанией всего имеющегося имущества независимо от источников его формирования (табл.3.8).

Таблица 3.7. Показатели платежеспособности и финансовой устойчивости

Показатели	На начало бюджетного периода	На конец бюджетного периода
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,01	0,03
Коэффициент критической ликвидности	0,1	0,61
Общий коэффициент текущей ликвидности	1,46	1,62
Коэффициент автономии (финансовой независимости)	0,49	0,5
Коэффициент соотношения заемных и собственных средств 1,05 1,00	1,05	1,0
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	-0,19	0,19
Коэффициент маневренности	-0,16	0,23

Таблица 3.8. Рентабельность активов организаций по видам экономической деятельности, %

Показатели	Годы					
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Всего, в том числе:	9,3	7	6,8	5	3,9	5
Сельское хозяйство, охота, лесное хозяйство	4	4,2	4,8	2,5	5,7	7,4
Рыболовство, рыбоводство	6,5	13,8	18,7	15,1	6,1	25,3
Добыча полезных ископаемых	16,5	18,4	15,3	12,7	14,6	12,7
Обрабатывающие производства	15,1	8,2	8,1	4,9	2,3	4,7
Производство и распределение электроэнергии, газа и воды	3,1	1,4	2	1,3	1,4	1,8
Строительство	4	2,6	2,7	1,8	1,6	1,9
Оптовая и розничная торговля, ремонт автотранспортных средств, бытовых изделий и предметов личного использования	9,9	10,2	7,9	7,2	4,7	6,5
Гостиницы и рестораны	12,6	5,1	5,6	4,2	отр	отр
Транспорт и связь	5	4,7	5,7	4,1	1,5	2,6
Финансовая деятельность	3,9	-	4,5	5,7	0	3,1
Операции с недвижимым имуществом аренда, предоставление услуг	3,6	1,4	2,5	0,1	1,2	1,5
Государственное управление и обеспечение военной безопасности	8,6	1,8	1,3	1,8	0,3	1,7
Образование	6,2	3,9	5,1	4,1	3,6	4,9
Здравоохранение и предоставление социальных услуг	5,1	3,6	3,5	2,9	3,1	3,6
Предоставление прочих коммунальных, персональных и социальных услуг	8,2	5,7	6	5,1	0,9	1,8

Источник: по данным сайта ФНС России по состоянию на 27.04.2016 г.

По данным Центрального банка России, средневзвешенный процент по кредитам юридическим лицам без учета субсидирования в 2015 г. составил от 19,8 в январе до 13,9 в декабре [83]. А так как плановый уровень рентабельности активов составляет 30,4% за бюджетный период, то данное значение существенно выше процентной ставки по кредитам.

Такой показатель может быть достигнут в том случае, если удельный вес прибыли от продажи продукции в выручке (рентабельность продаж) составит 38%, а оборачиваемость активов – 0,8 ( $38\% * 0,8 = 30\%$ ).

Запланированный уровень рентабельности активов необходимо сравнить с фактическими показателями предыдущих лет. Если показатель рентабельности активов растет или хотя бы держится на уровне прошлых лет, а показатели финансовой устойчивости свидетельствуют об укреплении независимости и платежеспособности, то бюджет можно смело реализовывать, иначе необходима корректировка. Нетрудно рассчитать, что экономия затрат на 2% при том же объеме продаж обеспечит рост рентабельности активов на 2%, или, наоборот, ускорение оборачиваемости активов до 0,9 при том же уровне рентабельности продаж прибавит дополнительные 4% к запланированному уровню рентабельности активов. Соответственно, любые изменения показателя рентабельности активов потребуют пересмотра статей комплексного финансового бюджета, а значит, и операционных бюджетов.

Использование матрицы позволит обобщить и систематизировать информацию, содержащуюся в БДР, БДДС и прогнозном балансе; рассчитать бюджетные финансовые коэффициенты для обеспечения платежеспособности, финансовой устойчивости и независимости ЭС в будущем; анализировать причины трансформации в размещении имущества и отклонение плановых показателей от фактических с целью принятия управленческих решений, направленных на выявление резервов экономического роста.

Таким образом, матрица Мобли, являясь комплексным финансовым бюджетом развития, содержит одновременно информацию о реальном состоянии, целях развития, способах достижения и контроля их реализации.

## ГЛАВА 4. ИНФОРМАЦИОННЫЕ СИСТЕМЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ПРОЦЕССА БЮДЖЕТИРОВАНИЯ

На современном этапе повышенные требования предъявляются как к количеству, так и качеству информации для планирования и анализа, возрастает роль оперативности получения данных. В частности это связано с тем, что ужесточение конкуренции на товарных рынках требует более взвешенного подхода к ценообразованию, необходимости постоянного контроля рентабельности каждого товара, своевременного анализа причин отклонений от плана и проведения корректирующих воздействий.

*Автоматизированная система управления бюджетом* (АСУБ), или по другому автоматизированная система бюджетирования (АСБ), представляет собой электронную финансовую модель компании в виде взаимосвязанных бюджетов – производства, инвестиций, продаж, закупок и т. д. Эта модель позволяет не только планировать потоки средств по каждому центру финансовой ответственности и сравнивать их с фактическими данными, но и анализировать, каким образом текущие и будущие изменения показателей отразятся на финансовом состоянии компании.

### 4.1. IT-технологии автоматизации бюджетирования. Критерии выбора

Цель автоматизации – достижение прямого и косвенного экономических эффектов. Прямой эффект сводится к сокращению трудоемкости и стоимостных затрат по формированию планов на предприятии. Косвенный эффект сводится к повышению оперативности составления планов, отчетов, структуризации информации по планированию за предыдущие периоды, исключению задержки необходимой информации, повышению производительности в различных сферах, связанных с областью планирования, повышению достоверности результатов, исключению несоответствия данных, используемых в различных отчетах, исключению дублирования потоков информации, снижению трудоемкости обработки информации, усовершенствованию процессов сбора, передачи, обработки, хранения, защиты целостности и секретности информации и процессов выдачи результатов расчетов конечному пользователю.

Выбирая автоматизированную систему информатизации процесса бюджетирования, необходимо учитывать ряд факторов [86] (рис. 4.1).

Рассмотрим наиболее известные программные продукты для автоматизации бюджетного процесса.

На российском рынке систем бюджетирования представлены автоматизированные системы бюджетирования как отечественных, так и иностранных производителей. Они различаются функциональными особенностями, а также стоимостью внедрения и масштабом предприятий, на которых они могут работать. В последние годы все больше российских компаний предлагают свои автоматизированные системы бюджетирования. Они обычно отличаются более низкой ценой и лучшей интегрированностью с другими российскими пакетами.

Группа компаний (ГК) «ИНТАЛЕВ» совместно с финансовыми директорами и специалистами по финансовому планированию протестировали пять популярных российских программ для бюджетирования.

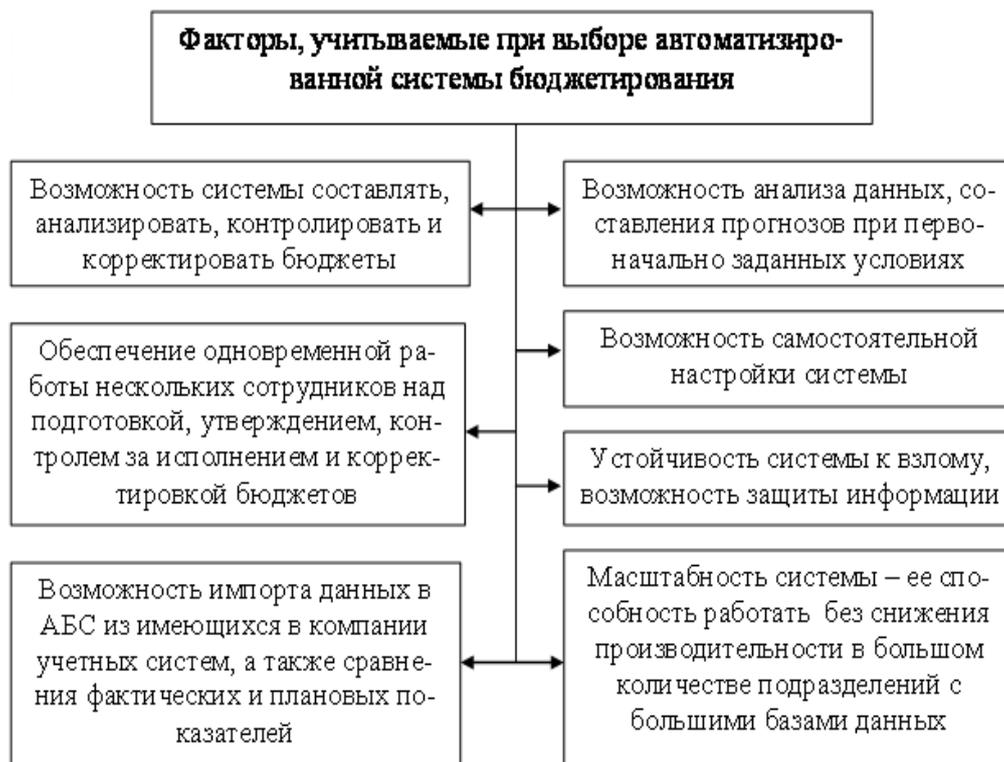


Рис. 4.1. Факторы, учитываемые при выборе автоматизированной системы бюджетирования

Экспертами в тестировании выступили финансовые директора и специалисты по финансовому планированию из различных отраслей – недвижимости, фармакологии, сельского хозяйства, логистики, ритейла, финансовых услуг и автомобилестроения. Разумеется, подобный тест не дает абсолютно точной оценки эффективности рассматриваемых систем, однако именно в таком режиме (ограниченное время и перечень программ), как правило, выбирают программу для бюджетирования на практике (табл. 4.1).

Таблица 4.1. Характеристики АСБ, участвовавших в тестировании, проводимом ГК «ИНТАЛЕВ» [42]

Программа	Производитель	Стоимость 1 рабочего места
PlanDesigner	SoftProm	От 300 до 1500 евро (без НДС)
BPlan	BPlan	От 17 до 23,7 тыс. руб. (с НДС)
«ИНТАЛЕВ: Корпоративные финансы»	ГК «Инталев»	От 24 до 85 тыс. руб. (с НДС)
«Быстрый старт. Бюджетирование»	Cogito Management Consulting	От 5 тыс. руб. и ниже (с НДС)
«Красный директор»	B-Micro	От 100 до 200 долл. (с НДС)

Подробно сильные и слабые стороны отечественных программ представлены в табл. 4.2.

Таблица 4.2. Сравнительная характеристика российских автоматизированных систем бюджетирования

АСБ	Достоинства	Недостатки	Вывод
1	2	3	4
PlanDesigner	<ul style="list-style-type: none"> <li>– наиболее дружелюбный интерфейс АСБ;</li> <li>– простота настройки требуемых аналитик, показателей, бюджетных форм и отчетов за счет реализованной функции «перетаскивания» (drag &amp; drop);</li> <li>– удобство ввода формул, добавления бюджетных статей, видоизменения форм отчетов и внесения других корректировок;</li> <li>– позволяет выстроить прозрачную схему бюджетирования с детализацией по всем этапам;</li> <li>– удобно реализованы функции формирования, согласования и контроля исполнения бюджета, их можно настроить самостоятельно;</li> <li>– поддержка мультивариантности процедур согласования бюджетов. Возможность использовать различный порядок согласования для каждой бизнес-единицы;</li> <li>– позволяет расшифровать интересующий показатель подробно, вплоть до первичных документов;</li> <li>– полностью совместима с учетными программами, существует возможность перейти, например, непосредственно в «1С»;</li> <li>– реализация функции графического анализа, перейти к данным можно с диаграммы или графика.</li> </ul>	<p>В большинстве своем эксперты существенных недостатков у системы не обнаружили. Несмотря на то, что программа обладает богатыми возможностями для построения бюджетной модели, но их реализация представляется трудоемкой.</p>	<p>По мнению экспертов, система подойдет для автоматизации финансового планирования средним и крупным компаниям из любой отрасли.</p>
BPlan	<ul style="list-style-type: none"> <li>– установка программы не вызывает сложностей, к работе в ней можно приступить сразу;</li> <li>– интерфейс программы простой и удобный для понимания;</li> <li>– простота и гибкость настройки бюджетной модели;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– отсутствие интеграции с учетными системами, например с «1С», что увеличивает трудозатраты при анализе фактических данных;</li> </ul>	<p>Система подойдет малым предприятиям, где в процессе финансового планирования и анализа исполнения бюджета задействовано не более 10 человек,</p>

1	2	3	4
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– возможность оперативно разрабатывать и вносить изменения в модель, вводить новые направления в уже существующую бюджетную структуру;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– нет возможности отследить факты внесения изменений конкретными пользователями;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>а также средним предприятиям, которые только создают процедуру бюджетирования.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– процесс изменений в целом прозрачен и прост в исполнении;</li> <li>– возможность консолидации бюджетов отдельных центров ответственности и предприятий;</li> <li>– функция план-факт анализа предоставляет возможность оперативно отслеживать отклонения фактических данных от целевых параметров и контролировать выполнение плана.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– система позволяет разрабатывать формы и отчеты в разрезе требуемых аналитик, но не дает возможности корректировать или настраивать внешний вид отчетов.</li> </ul>	
«ИНТАЛЕН: Корпоративные финансы»	<ul style="list-style-type: none"> <li>– программа построена на базе «1С». Планирование хозяйственных операций осуществляется в форме транзакций (проводок);</li> <li>– удобный в обращении интерфейс. Система двойной записи, позволяет формировать прогнозный баланс, бюджет доходов и расходов, а также бюджет движения денежных средств косвенным методом за любой период и в любом разрезе.</li> <li>– благодаря возможности полной интеграции с «1С» пользователь может просмотреть интересующую его аналитику вплоть до каждого начисленного расхода и дохода и закрывающих актов;</li> <li>– простота и гибкость настроек бюджетной модели (система несколько уступает Plan Designer);</li> <li>– качество реализации план-графика согласований, возможность отслеживать показатели эффективности без запуска полного клиента и просматривать отчеты через web-портал, а также полноценный документооборот (с сохранением версий документов);</li> <li>– позволяет построить прозрачную и удобную для контроля систему формирования и согласования бюджетов;</li> <li>– возможность формирования и настройки отчетов в любых требуемых для анализа аналитиках.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– некоторая сложность и трудоемкость изменения отчетов, построения плана счетов, настройки системы в целом (в сравнении с другими тестируемыми программами).</li> </ul>	<p>Система подойдет как средним, так и крупным разветвленным компаниям. Систему лучше использовать совместно с «1С: Бухгалтерия» или «1С: Управление промышленным предприятием», Система подходит для зрелых компаний с устоявшейся организационной структурой. Эксперты не рекомендуют ее тем, кто находится на стадии бурного роста и развития. В этом случае система может оказаться менее мобильной, чем PlanDesigner.</p>

«Красный директор»	<ul style="list-style-type: none"> <li>– главное достоинство – качество реализации платежного календаря;</li> <li>– отличается простотой интерфейса, но по удобству работы в нем уступает аналогам (BPlan, PlanDesigner).</li> <li>– сравнительно гибкая настройка бюджетной модели, достаточно удобные формы стандартных отчетов;</li> <li>– возможность создания нескольких сценариев развития компании и последующего план-факт анализа по каждому из них;</li> <li>– простота освоения программы при помощи встроенного путеводителя; <ul style="list-style-type: none"> <li>– возможность проектного бюджетирования.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– отчеты в программе нацелены на оперативный контроль, а не на анализ бюджета. Для реализации этой идеи не хватает интеграции с системами банка-клиента;</li> <li>– невозможность формирования настраиваемых (нестандартных) отчетов.</li> </ul>	<p>АСБ полезна компаниям, нуждающимся в инструменте для оперативного планирования и контроля денежных потоков, а не в полноценной системе автоматизации бюджетирования.</p> <p>Программа пригодится небольшим предприятиям, имеющим ограниченный бюджет на программное обеспечение.</p>
«Быстрый старт. Бюджетирование»	<ul style="list-style-type: none"> <li>– самый экономичный и упрощенный вариант АСБ из участвующих в тестировании;</li> <li>– обладает минимально необходимым набором функций и встроенных отчетов;</li> <li>– настройка бюджетной модели возможна посредством инструментов MS Access;</li> <li>– в программу заложены практически все методы и подходы, используемые при финансовом планировании. Есть возможность произвести необходимые расчеты плановых показателей;</li> <li>– гибкость настройки бюджетной модели;</li> <li>– простота и удобство работы.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– неудобный интерфейс программы – не очень понятна логика структурирования таблиц по разделам системы;</li> <li>– необходима доработка функциональности программы (добавить возможность построения диаграмм и редактирования конечных отчетов, проведения полноценного сценарного анализа).</li> </ul>	<p>По мнению экспертов, функциональности программы будет достаточно для малых компаний.</p>

Процедура выбора наиболее эффективного варианта АСБ может быть основана на одном критерии выбора, а можно использовать и многокритериальную модель выбора [93]. Используя наиболее простую модель однокритериального выбора, применим процедуру экспертного выбора, где в качестве экспертов участвуют ИТ-специалисты и специалисты по бюджетированию.

По итогам экспертного выбора (табл. 4.2) наибольший балл набрала программа PlanDesigner, на втором месте с небольшим отрывом – «ИНТАЛЕВ: Корпоративные финансы». Третье и четвертое место заняли соответственно BPlan и «Красный директор». На последнем – «Быстрый старт. Бюджетирование».

## 4.2. Сравнительный анализ АСБ

Аудиторско-консультационная группа «Развитие Бизнес Систем» (РБС) исследовала существующие ИТ – технологии бюджетирования и опубликовала на своем официальном сайте результаты анализа пяти наиболее популярных западных автоматизированных систем бюджетирования, которые находятся приблизительно в одном ценовом диапазоне, рассчитанных на предприятия среднего и крупного бизнеса. Достоинства и недостатки данных зарубежных информационных систем бюджетирования представлены в табл. 4.3 [69].

Таблица 4.3. Сравнительная характеристика зарубежных автоматизированных систем бюджетирования

АСБ	Достоинства	Недостатки	Вывод
1	2	3	4
Oracle Financial Analyzer (OFA)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– самый многофункциональный инструмент моделирования бюджетов;</li> <li>– система позволяет применять формулы любой степени сложности и проводить анализ данных в любом разрезе (например, анализ доходности компании за квартал по каждому продукту с разбивкой по региональным дилерам);</li> <li>– в системе одновременно могут работать сотрудники, находящиеся в различных городах, что очень важно для компаний с множеством филиалов. Правда, для передачи данных придется установить в каждом филиале отдельный сервер.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– интерфейс программы не очень нагляден, работа в системе требует сложной и дорогостоящей настройки;</li> <li>– система не полностью переведена на русский язык</li> <li>– практически весь раздел «Помощь» доступен только в английском варианте.</li> <li>– не развиты средства документирования модели – разработанную модель сложно описать с помощью встроенных инструментов, например, получить условную схему модели в виде рисунка или таблицы;</li> <li>– полностью отсутствуют встроенные средства, позволяющие вести документооборот. Необходимо устанавливать достаточно дорогостоящую специализированную систему документооборота.</li> </ul>	<p>Очень мощная и функциональная система, которая подходит компаниям со сложной взаимосвязью между бюджетами. Но для обслуживания этой системы и грамотной работы в ней необходимы сильная ИТ-служба и штатные аналитики.</p>

1	2	3	4
Hyperion Pillar	<ul style="list-style-type: none"> <li>– программа достаточно легка в освоении;</li> <li>– обладает наглядным интерфейсом;</li> <li>– русифицирована;</li> <li>– имеет хороший инструментарий для создания различных отчетов и гибкую структуру документооборота – бюджеты можно составлять «сверху вниз», «снизу вверх» и по смешанным схемам.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– в системе из-за наличия некоторых ограничений довольно трудно реализовывать сложные задачи. Например, число уровней аналитики (степеней детализации информации) в модели не может превышать 12;</li> <li>– невысокая производительность системы: когда с файлом одновременно работают несколько человек, процесс замедляется;</li> <li>– систему довольно сложно интегрировать с другими базами данных (Excel, бухгалтерскими системами);</li> <li>– планирование можно вести только по месяцам, а по неделям или декадам – нет;</li> <li>– встроенные средства документирования моделей, как и в Oracle, отсутствуют.</li> </ul>	Система предпочтительна для предприятий, в которых не очень сложные финансовая структура и финансовая модель.
Adaytum e.Planning Analyst	<ul style="list-style-type: none"> <li>– хорошая организация ведения документооборота;</li> <li>– как и в OFA, созданную модель можно разделить на модели по определенному классу аналитических уровней (например, по ЦФО, по затратам и т. д.), что хорошо для больших предприятий;</li> <li>– удобно контролировать исполнение бюджета (в столбцах отражаются плановые и фактические значения показателей и темпы их изменения);</li> <li>– программа русифицирована.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– производительность системы несколько ниже, чем у OFA;</li> <li>– с помощью стандартных средств, имеющихся у системы, можно просмотреть либо суммарные значения, либо детализированные;</li> <li>– при любом изменении одной из использованных аналитик придется переделывать все отчеты, в которые входили данные по этой аналитике.</li> </ul>	Система подойдет предприятиям, для которых наиболее важна организация коллективной работы над бюджетом (с участием различных, в том числе удаленных, подразделений).

1	2	3	4
EPS Prophix Budgets и EPS Prophix Enterprise	<ul style="list-style-type: none"> <li>– системы легки для освоения, имеют простой и удобный интерфейс. Можно посмотреть не только результаты, но и формулы, с помощью которых они были получены;</li> <li>– в системах есть удобные инструменты для поиска информации (Data Mining).</li> </ul>	Возможности построения моделей ограничены. Так, нельзя сослаться на данные из будущего периода. Для сложных моделей такие ограничения становятся настоящей проблемой, в результате часть данных приходится вносить вручную.	Программа подойдет предприятиям, у которых нет необходимости создавать сложные финансовые модели.
Comshare MPC	<ul style="list-style-type: none"> <li>– широкие возможности для создания отчетов – к услугам пользователя предлагается множество графиков и таблиц;</li> <li>– система очень наглядна: в ней можно задать цветовое выделение отклонений значений от заданных;</li> <li>– система позволяет создавать довольно сложные модели и корректно работать с удаленными филиалами.</li> </ul>	Система состоит из большого числа отдельных модулей, что увеличивает трудозатраты на формирование отчетов.	Система подойдет предприятиям, которым важны подробные и хорошо оформленные отчеты и которые не считают нужным экономить на труде работников ИТ-службы.

Результаты тестирования российских АСБ приведены в табл. 4.4.

По итогам сравнительного анализа зарубежных систем бюджетирования, первое место заняла программа OFA, получившая высший балл по всем анализируемым параметрам, на втором месте – Comshare MPC, третье место между собой разделили программы Hyperion Pillar и EPS Prophix, последнее место заняла программа Adaytume.Planning Analyst (табл. 4.5).

Таблица 4.4. Результаты тестирования российских АСБ [42]

Критерий	Средний балл				
	BPlan	PlanDesigner	«Инталев: Корпоративные финансы»	«Быстрый старт. Бюджетирование»	«Красный директор»
1	2	3	4	5	6
Качество бюджетной модели					
Возможность автоматизации процедуры формирования согласования бюджетов	3,5	4,5	5	3,5	3,5
Гибкость настройки бюджетной модели	4	5	4	3,5	3,5
Качество стандарт. отчетов	3,5	4,5	4,5	4	3,5
Возможности настройки бюджетных форм и отчетов	4	5	4,5	3,5	3,5
Возможность самостоятельной настройки справочников, плана бюджетных счетов и пр.	4,5	5	4,5	4	4
Возможности консолидации бюджетов	4,5	5	5	3,5	3,5
Детализация информации					
Возможность детализации данных	3,5	5	5	3,5	4
Количество аналитических разрезов	4,5	5	5	4	4
Анализ данных					
Возможности анализа данных	4	5	4,5	4	3,5
Реализация сценарного анализа	4,5	4,5	5	4	4
Смежные процессы					
Качество платежного календаря	-	5	4,5	4	4,5

Возможности контроля платежей	3,5	5	5	4	4,5
Интерфейс					
Удобство и простота интерфейса	4	5	4,5	4	4
Совместимость с другими системами					
Совместимость с бухгалтерскими программами	-	5	5	-	-
Возможность экспорта /импорта в MS Excel	4,5	5	4,5	4,5	4
Безопасность системы					
Контроль действий пользователя при вводе и изменении данных	4	5	5	3,5	4
Итоговый средний балл	4	5	4,5	4	4

Таблица 4.5. Сравнительный анализ зарубежных АСБ, баллы [69]

Ключевая функциональность систем бюджетирования	Adaytume.Planning Analyst	Comshare MPC	Hyperion Pillar	Oracle Financial Analyzer (OFA)	EPS Prophix Budgets и EPS Prophix Enterprise
Контроль версий бюджетов	2	2	2	2	2
Консолидация	2	2	1	2	1
Планирование «от достигнутого»	2	2	2	2	2
«Скользящее» планирование	1	2	2	2	2
Моделирование «если – то»	2	2	2	2	2
Учет факта по данным бухучета	1	1	1	2	1
Расчет финансовых результатов	1	2	2	2	2
Средний балл	1,57	1,86	1,71	2	1,71

Оценки, присвоенные качествам системы, являются условными. Оценка «2» означает, что данная функция присутствует в системе в достаточном объеме, оценка «1» – функция присутствует частично. В табл. 4.6 представлены все показатели, а также приведены примеры функциональной полноты по каждой из систем [55].

Таблица 4.6. Критерии оценки качества автоматизированных систем бюджетирования

Ключевые функции АСБ	Содержание функции
Контроль версий бюджетов	Наличие функции позволяет повысить эффективность бюджетирования за счет построения бюджета по нескольким сценариям: оптимистичному, пессимистичному и др.
Консолидация	Под термином «консолидация» понимается не только вычислительный процесс, связанный с построением бюджета предприятия, но и методы получения данных от центров финансовой ответственности. В зависимости от организации процесса сбора первичных данных (файловый обмен или единая база данных предприятия) построение консолидированного бюджета может быть проведено с разной эффективностью. Кроме того, построение консолидированного бюджета может выполняться как на компьютере пользователя, так и в рамках всей системы.
Планирование «от достигнутого»	Функция предоставляет возможность переноса данных предыдущего периода на последующий как с использованием поправочных коэффициентов, так и без них. В противном случае при построении бюджета по данным предыдущего периода все корректировки необходимо вносить вручную.
«Скользящее» планирование	Функция позволяет всегда иметь в системе запланированный период (месяц, квартал и т. д.), что помогает предприятию более оперативно реагировать на изменения конъюнктуры рынка. Системы бюджетирования различаются по степени проработки соответствующего функционала.
Моделирование «если – то»	Функция дает возможность повысить эффективность процесса построения и анализа бюджетов. Например, пользователь может вручную изменить значение одного из запланированных показателей и проанализировать изменение значений зависимых от них статей. Системы бюджетирования различаются по трудоемкости настройки данного механизма.
Учет факта по данным бухгалтерского учета	При наличии в системе этой функции имеется возможность произвести автоматический расчет бюджетных статей по бухгалтерским данным, а также провести сравнение плановых и фактических показателей. Эффективность этого процесса во многом зависит от способа реализации данной функции: создание интерфейса и/или интеграция с финансовой системой. Настройка интерфейса может быть выполнена только квалифицированными специалистами компании-поставщика системы.
Расчет финансовых результатов	Наличие в стандартных функциях системы уже настроенных алгоритмов расчета основных финансовых показателей (ликвидность, прибыль и др.) облегчает процесс планирования и анализа исполнения бюджета. В большинстве случаев алгоритмы расчета данных показателей не являются сложными, однако их наличие в системе позволяет избежать необходимости в их периодической настройке и облегчает работу сотрудникам финансовых служб.

Выбор автоматизированной системы бюджетирования должен в первую очередь опираться на стоящие задачи, специфику предприятия и финансовые возможности, которые накладывает отпечаток на ИТ-инфраструктуру. Поэтому необходимо четко сформулировать требования к системе автоматизации ведения бюджетов, которые будут учитывать особенности компании. Потенциальная АСБ компании должна обладать определенной совокупностью возможностей (табл. 4.7) [38].

Таблица 4.7. Требования, предъявляемые к автоматизированным системам бюджетирования

Функции и требования АСБ	Описание требования
1	2
Обладать центральной базой данных для ведения бюджетов	Позволяет организовать единое информационное пространство корпорации и устранить проблему противоречия данных в управляющей компании и филиалах.
Обеспечить гибкую настройку бюджетной модели компании	Система бюджетного управления должна оперативно перестраиваться под новые требования менеджмента.
Обеспечивать сбор и консолидацию первичных данных из различных учетных систем	Каждая из компаний корпорации использует свою автоматизированную учетную систему. Чтобы вести бюджеты в центральной базе данных управляющей компании корпорации, необходимо создать согласованную базу нормативно-справочной информации и обеспечить сбор и выверку фактических показателей исполнения бюджетов из различных учетных систем.
Обеспечивать обработку и хранение больших объемов данных	Для большей эффективности требуется собирать данные бухгалтерского учета вплоть до первичных документов. Система должна обеспечивать обработку массива данных порядка десятков гигабайт без потери производительности при работе на сервере средней стоимости
Обеспечивать обмен данными с удаленными подразделениями.	Система должна поддерживать сбор плановых и фактических данных по бюджетам из удаленных подразделений по существующим каналам связи, поскольку высокоскоростной доступ в Интернет является непростой и дорогостоящей задачей.
Предоставлять знакомые пользователям инструменты ввода бюджетных данных	Удаленные подразделения участвуют в планировании наравне с Управляющей компанией. Чтобы не переучивать персонал на местах, система автоматизации бюджетирования должна обеспечивать ввод данных знакомыми пользователю инструментами. Идеальный случай, если это будет MS Excel.

Обеспечивать ведение управленческого учета	Система должна обеспечивать трансформацию данных бухгалтерского учета, собранных из филиалов, в данные управленческого учета. Это позволит избежать ведения двойного учета (бухгалтерского и управленческого) и минимизировать затраты на ввод данных о фактическом исполнении бюджетов.
Идентификация прав пользователей	Система должна обеспечивать разграничение прав доступа пользователей к данным и поддерживать регламент согласования и утверждения бюджетов.
Предоставлять инструменты для создания разнообразных аналитических отчетов.	Система должна обеспечить анализ, например, доходов и расходов в разных разрезах: по центрам финансовой ответственности, видам деятельности, статьям бюджетов, проектам, продуктам и т.д. Не менее важно получение консолидированных отчетов и показателей. Аналитические отчеты должны поступать к руководству корпорации и филиалов оперативно, и желательно, чтобы пользователь мог их создавать и менять самостоятельно, без программирования.

Для выбора АСБ в компании должна быть сформирована группа из финансового директора, специалистов финансовой службы, главного бухгалтера, руководителя ИТ-службы, аналитиков и других сотрудников, занимающихся составлением и исполнением бюджета. Такой состав позволит учесть мнения всех заинтересованных участников бюджетного процесса и оперативно решать возникающие проблемы. Внедрение АСБ необходимо рассматривать как инвестиционный проект с соответствующими потоками доходов и расходов. Для того чтобы инвестиционный проект был принят, выгода от внедрения системы должна быть выше стоимости внедрения. Поэтому чем сложнее структура предприятия, тем полезнее будет АСБ. Необходимо понимать, что АСБ не заменит специалистов и менеджеров, принимающих решения.

Задача АСБ – создать общую понятийную и информационную среду, благодаря которой управленческие решения будут приниматься быстрее и точнее.

## **ГЛАВА 5. ФОРМИРОВАНИЕ БЮДЖЕТА ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

**(практический пример и задания для самостоятельного решения)**

### **5.1. Исходные данные и условия примера**

Рассмотрим пример разработки ключевых бюджетов производственного предприятия [108]. Процесс разработки начинается, как правило, с составления плана продаж. Это связано с тем, что от величины и стоимости реализации продукции во многом зависят все остальные экономические показатели организации: объем производства, себестоимость, прибыль и др.

**Бюджет продаж**, как уже ранее говорилось, формируется как «сверху-вниз» на базе стратегического планирования (например, исходя из емкости рынка, доли на рынке), так и «снизу-вверх», принимая во внимание пожелания и требования отдельных клиентов по видам продукции. Во многих случаях объем продаж ограничивается имеющимися производственными мощностями. Основным источником информации при составлении бюджета продаж служат данные отдела маркетинга [46].

Объем продаж и его товарная структура определяют общий характер деятельности организации. Бюджет продаж является наиболее сложным этапом в процессе планирования. Это связано с тем, что объем продаж и, следовательно, выручка от них определяются не столько производственными возможностями организации, сколько возможностями сбыта на реальном рынке. Здесь учитывается влияние следующих факторов:

- деятельность конкурентов;
- общее положение на национальном и мировом рынках;
- стабильность поставщиков и покупателей;
- результативность рекламы;
- циклические, сезонные и другие случайные колебания;
- политика ценообразования;
- рентабельность продукта.

Методологию формирования бюджета предприятия рассмотрим в упрощенном виде, с некоторыми допущениями и ограничениями в расчетах показателей и соотношений между отдельными показателями внутри бюджетов. При этом принимаем следующую систему условий:

- бюджеты составляем в поквартальном периоде,
- составляем бюджет только на один (базовый) вид продукта,
- не учитываем налог на добавленную стоимость,
- не прямые налоги распределяются и учитываются в базовых показателях, по которым они исчисляются (например, заработная плата уже учитывается совместно с начислениями),
- налог на прибыль рассчитывается по упрощенной схеме (по году, с равномерным распределением по кварталам).

**Пример.** Для подготовки расчета краткосрочного финансового плана на следующий год необходимо составить систему поквартальных бюджетов. Исходными данными для расчета служит информация отдела маркетинга – данные о прогнозных объемах сбыта.

Предположим, что в качестве исходных данных для решения задачи дан поквартальный прогноз объемов продаж и цен (табл. 5.1).

Таблица 5.1. Прогноз объемов продаж и цен

<b>Прогноз сбыта и цен</b>	Квартал 1	Квартал 2	Квартал 3	Квартал 4
Прогнозный (ожидаемый) объем продаж (шт.)	10000	30000	40000	20000
Прогнозная цена единицы продукции (д.е.)	20.00	20.00	20.00	20.00

Исходные данные для формирования бюджетов (д.е.)

- доля оплаты денежными средствами в текущем квартале составляет 70% от объема выручки,

- 30% оплаты переходят на следующий квартал,

- планируемый остаток запасов готовой продукции на конец квартала составляет 20% от объема продаж,

- запасы готовой продукции на конец года планируются в объеме 3000 ед.,

- требуемый объем материала на 1 ед. продукции составляет 5 кг,

- цена за 1 кг сырья составляет 0.6 ден.ед. (д.е.),

- остаток сырья на конец каждого квартала запланирован в размере 10% от потребности будущего периода,

- запас материалов на конец года оценивается в 7500 кг.

Условия оплаты поставщикам за сырье следующие:

- доля оплаты за материалы, приобретенные в конкретном квартале, составляет 50% от стоимости,

- на оставшиеся 50% предоставляется отсрочка платежа до следующего квартала.

Оплата прямого труда производится на следующих условиях: затраты труда основного персонала на единицу продукции составляют 0.8 часа. Стоимость одного часа вместе с начислениями составляет 7.50 д.е.

Накладные издержки разбиваются на переменные и постоянные. Переменные издержки имеют норматив – 2 д.е./час по основному персоналу. Постоянные издержки прогнозируются на уровне 60600 д.е. за квартал, из них – амортизация составляет 15000 д.е.

Затраты на реализацию и управление также состоят из переменной и постоянной части. Норматив переменной части составляет 1.80 д.е. на 1 ед. продукта. Структура (прогнозная) постоянных административных и управленческих затрат приведена в табл. 5.2.

Таблица 5.2. Структура постоянных административных и управленческих затрат (д.е.)

	Квартал 1	Квартал 2	Квартал 3	Квартал 4
Реклама	40000	40000	40000	40000
Зарплата управляющих	35000	35000	35000	35000
Страховка		1900	37750	
Налог на имущество				18150

На закупку оборудования предполагается выделить сумму 30000 д.е. в первом квартале и 20000 д.е. – во втором квартале.

Для выплаты дивидендов планируется равномерное поквартальное распределение в размере 40000 д.е./год.

Предприятие имеет возможность брать банковскую ссуду под 10% годовых с выплатой процентных платежей одновременно с частичным погашением основной суммы долга (проценты начисляются только на погашаемую часть ссуды).

Ставка налога на прибыль составляет 20%.

Состояние активов и пассивов предприятия на начало планового периода представлено в виде баланса (табл. 5.3).

Таблица 5.3. Начальный баланс предприятия

<b>Активы:</b>	Д.е.		
<i>Оборотные активы:</i>			
Денежные средства	42500		
Счета дебиторов	90000		
Запасы сырья	4200	7000	кг
Запасы готовой продукции	26000	2000	штук
Всего оборотные активы	162700		
<i>Основные средства</i>			
Земля	80000		
Сооружения и оборудование	700000		
Накопленная амортизация	(292000)		
Сооружения и оборудования нетто	408000		
<b>Итого активы</b>	<b>650700</b>		
<i>Обязательства:</i>			
Текущие обязательства			
Счета к оплате	25800		
<i>Акционерный капитал:</i>			
Обыкновенные акции, без номинала	175000		
Нераспределенная прибыль	449900		
Всего акционерный капитал	624900		
<b>Итого обязательства и капитал</b>	<b>650700</b>		
Проверка баланса	ОК		

На основании приведенных исходных данных необходимо построить систему бюджетов предприятия.

В соответствии с предыдущими разделами о структуре бюджета предприятия, рассчитаем систему бюджетов, которая включает в себя следующие бюджетные составляющие:

1. Бюджет продаж.
2. Бюджет производства продукции (компания производит единственный продукт).
3. Бюджет затрат на основные материалы.
4. Бюджет затрат на оплату труда основного персонала.
5. Бюджет накладных затрат.
6. Бюджет себестоимости
7. Бюджет административных и маркетинговых затрат.
8. Прогнозный отчет о прибыли.
9. Бюджет денежных средств.
10. Прогнозный баланс.

## 5.2. Разработка системы бюджетов (решение примера)

**1. Формирование бюджета продаж с графиком поступления денежных средств от покупателей.** Данный бюджет составляется с использованием прогноза продаж, цен на готовую продукцию и коэффициентов инкассации. Для рассматриваемого примера бюджет продаж представлен в табл.5 .4.

Таблица 5.4. Бюджет 1. Бюджет продаж предприятия и график поступления денежных средств (д.е.)

	Квартал 1	Квартал 2	Квартал 3	Квартал 4	За год
Ожидаемый объем (шт.)	10000	30000	40000	20000	100000
Ожидаемая цена единицы продукции	20.00	20.00	20.00	20.00	
Выручка за реализованную продукцию	200000	600000	800000	400000	2000000

<i>График поступления денежных средств</i>					
Счета дебиторов на начало года	90000				90000
Приток денег от продаж 1 кв.	140000	60000			200000
Приток денег от продаж 2 кв.		420000	180000		600000
Приток денег от продаж 3 кв.			560000	240000	800000
Приток денег от продаж 4 кв.				280000	280000
Итого поступление денег	230000	480000	740000	520000	1970000

Первые две строки табл. 5.4 берутся из исходных данных (табл. 5.1). Расчет по строке «выручка» определяется формулой

$$\text{Выручка} = \text{объема реализации} * \text{цена.}$$

При формировании «Графика поступления денежных средств» учитываем, что выручка от продаж текущего периода приходит в виде денег только на 70%, оставшаяся часть поступает в следующем периоде.

В первом квартале предприятие планирует получить деньги по счетам дебиторов в размере 90000 д.е. Это значение берется из начального баланса предприятия. Дополнительно, в первом квартале предприятие получает деньгами 70% выручки первого квартала в объеме 200000 д.е., что составляет 140000 д.е. В итоге, ожидаемая сумма поступлений в первом квартале составляет 230000 д.е.

Во втором квартале предприятие ожидает получить 30% от выручки первого квартала и 70% процентов от выручки второго квартала. В сумме это составляет 480000 д.е. Аналогичным образом рассчитываются все остальные показатели бюджета. В соответствии с этим бюджетом предприятие не получит в плановом году 30% выручки четвертого квартала, что составляет 120000 д.е. Эта сумма будет зафиксирована в итоговом прогнозном балансе предприятия на конец года.

**2. Бюджет производства продукции** – составляется исходя из бюджета продаж с учетом необходимой для предприятия динамики остатков готовой продукции на складе.

Для определения объемов производства необходимо знать общий объем продаж и его распределение внутри бюджетного периода (в соответствии с бюджетом продаж), товарные остатки на начало бюджетного периода (года) и установить такие *целевые нормативы*, как *товарные остатки и запас готовой продукции* на начало и конец каждого бюджетного подпериода (квартала) и всего периода (года). Бюджет производства и запасов готовой продукции может составляться только в натуральных единицах измерения. А затем на его основе определяются соответствующие затраты в стоимостных показателях.

Расчет осуществляется для каждого вида продукции по следующей формуле:

$$\boxed{\text{Объем производства за год}} = \boxed{\text{Объем продаж (за год)}} + \boxed{\text{Целевой норматив остатков готовой продукции на конец года}} - \boxed{\text{Остатки готовой продукции на начало года}}$$

План производства приведен в табл. 5.5. На 1 квартал планируется продать 10000 единиц продукции. Для обеспечения бесперебойного снабжения готовой продукцией предприятие планирует остаток продукции на конец первого квартала в объеме 20% от объема реализации второго квартала (по исходным данным), что составляет 6000 штук. Таким образом, требуемый объем продукции составляет 16000 штук. Но на начало первого квартала на складе имеется 2000

единиц готовой продукции. Следовательно, объем производства первого квартала должен составить  $1,000 - 2000 = 14000$  изделий.

Таблица 5.5. Бюджет 2. Бюджет (план) производства продукции

	Квартал 1	Квартал 2	Квартал 3	Квартал 4	За год
Ожидаемый объем продаж (шт.)	10000	3000	40000	20000	100000
Запасы на конец квартала (шт.)	6000	8000	4000	3000	3000
Требуемый объем продукции (шт.)	16000	38000	44000	23000	103000
Минус запасы на начало периода (шт.)	2000	6000	8000	4000	2000
Объем производства продукции (шт.)	14000	32000	36000	19000	101000

Аналогичным образом рассчитываются и остальные показатели производственного плана. Следует отметить, что планируемые запасы на конец первого квартала являются планируемыми запасами начала второго квартала. Показатель «Сумма запасов на конец последнего периода (они же на конец года)» прогнозируется при формировании исходных данных для процесса бюджетирования.

**3. Формирование бюджета прямых затрат (бюджет затрат на основные материалы с графиком выплат).** Данный бюджет предназначен для определения затрат сырья, материалов, полуфабрикатов, комплектующих изделий и других продуктов, необходимых для производства готовой продукции, чья стоимость целиком относится на объем продаж и изменяется прямо пропорционально объему продаж (производства). Кроме того, в рамках данного бюджета необходимо рассчитать нормативный (переходящий) запас сырья и материалов, а также график погашения кредиторской задолженности.

Годовая потребность в сырье и материалах может быть определена по формуле:

$$\boxed{\begin{array}{l} \text{Объем закупок} \\ \text{сырья и мате-} \\ \text{риалов} \\ \text{(за год)} \end{array}} = \boxed{\begin{array}{l} \text{Производственные} \\ \text{потребности} \\ \text{(за год)} \end{array}} + \boxed{\begin{array}{l} \text{Целевой нор-} \\ \text{матив остат-} \\ \text{ков (запасов)} \\ \text{на конец года} \end{array}} - \boxed{\begin{array}{l} \text{Остатки} \\ \text{(запасы) на} \\ \text{начало года} \end{array}}$$

Он состоит из двух частей: расчета объемов необходимого для производства сырья (план закупок сырья) и графика оплаты этих покупок. Данный бюджет представлен в табл. 5.6.

Таблица 5.6. Бюджет 3. Бюджет затрат на основные материалы с графиком выплат

	Квартал 1	Квартал 2	Квартал 3	Квартал 4	За год
Объем производства продукции (шт.)	14000	32,000	36,000	19,000	101,000
Требуемый объем сырья на ед. продукции (кг)	5	5	5	5	5
Требуемый объем сырья за период (кг)	70000	160000	180000	95000	505000
Запасы сырья на конец периода (кг)	16000	18000	9500	7500	7500
Общая потребность в материалах (кг)	86000	178000	189500	102500	512500
Запасы сырья на начало периода (кг)	7000	16000	18000	9500	7000
Закупки материалов (кг)	79000	162000	171500	93000	505500
Стоимость закупок материалов (д.е.)	47400	97200	102900	55800	303300
<i>График денежных выплат</i>					
Счета кредиторов на начало года (д.е.)	25800				25800
Оплата за материалы 1 квартала (д.е.)	23700	23700			47400
Оплата за материалы 2 квартала (д.е.)		48600	48600		97200
Оплата за материалы 3 квартала (д.е.)			51450	51450	102900
Оплата за материалы 4 квартала (д.е.)				27900	27900
<i>Платежи всего</i> (д.е.)	49500	72300	100050	79350	301200

Отметим, что расчет данного бюджета базируется на производственном плане, а не на плане продаж. Используя норматив потребления сырья на единицу продукции (5 кг), оценивается планируемый объем сырья для производства продукции данного периода.

Для обеспечения бесперебойной поставки сырья в производство планируется размер запаса сырья на конец периода в размере 10% от потребности в сырье следующего периода. Для первого квартала это значение составляет  $160000 * 10\% = 16000$ . Зная требуемый объем сырья для выполнения плана первого квартала 70000 кг, оцениваем общую потребность в объеме сырья:  $70000 + 16000 = 86000$  кг. Но на начало первого квартала на складе имеется 7000 кг сырья. Следовательно, закупить следует  $86000 - 7000 = 79000$  кг сырья. Поскольку 1 кг сырья стоит 0,6 д.е., общая сумма затрат, связанная с приобретением сырья, составляет 47400 д.е.

Аналогичным образом рассчитываются плановые издержки на сырье для всех остальных периодов. Планируемый объем запасов сырья на конец послед-

него периода оценивается на основе исходных данных, в нашем случае это 7500 кг.

Расчет графика выплат производится аналогично графику получения денег. В первом квартале предприятие планирует погасить кредиторскую задолженность, имевшую место на начало года (см. начальный баланс), которая составляет 25800 д.е. В соответствии с договоренностью с поставщиком сырья (по исходным данным) необходимо оплатить за поставки сырья 1 квартала 50% стоимости закупок, что составляет 23700 д.е. В итоге, в 1 квартале планируется заплатить 49500 д.е.

Во 2 квартале предприятие погашает задолженность по закупке сырья в 1 квартале и оплачивает 50% стоимости сырья, приобретенного во 2 квартале и т.д.

При планировании 4 квартала предполагается кредиторская задолженность на конец года в объеме 50% от стоимости сырья, планируемого к закупке в 4 квартале. Эта сумма составляет 27900 д.е. и помещается в итоговом балансе предприятия в статье кредиторская задолженность.

**4. Формирование бюджета затрат на оплату труда основного персонала.** Он составляется исходя из принятой на предприятии системы оплаты. На предприятии используется сдельно-повременная система оплаты с нормативом затрат прямого труда 0,8 часа/ед.прод., по тарифу 7,5 д.е./час. В итоге, планируется бюджет времени и денежных затрат на оплату прямого труда, который представлен в табл. 5.7.

Если бюджет составляется ежемесячно, то суммы денег, которые учтены как издержки (начислены), и суммы денег, которые будут уплачены, не обязательно совпадают, т.е., если оплата труда производится, например, 10 числа каждого месяца, то сумма заработной платы, которая начисляется в предыдущем месяце, будет запланирована к выплате в последующем периоде.

Таблица 5.7. Бюджет 4. Бюджет затрат прямого труда (на оплату труда)

Показатели	Квартал 1	Квартал 2	Квартал 3	Квартал 4	За год
Объем производства продукции (шт.)	14000	32000	36000	19000	101000
Затраты труда основного персонала (час)	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8
Итого затраты труда персонала (час)	11200	25600	28800	15200	80800
Стоимость одного часа (д.е./час)	7,50	7,50	7,50	7,50	7,50
Оплата основного персонала (д.е.)	84000	192000	216000	114000	606000

**5. Формируем бюджет общепроизводственных расходов (бюджет производственных накладных затрат),** который составляется с использованием агрегированных финансовых показателей.

В состав таких расходов обычно включаются различные виды общецеховых расходов или расходов структурного подразделения (отдельного вида деятельности): издержки на вспомогательные материалы, на заработную плату вспомогательного и обслуживающего персонала (наладчики, уборщики, цеховые ОТК, ИТР и АУП, занятые посменно, и др.), на доплату за сверхурочные работникам, занятым посменно, на капитальный и текущий ремонты оборудования цеха, охрану труда, амортизацию оборудования цеха, издержки по содержанию производственных и вспомогательных площадей и хранению внутрицеховых запасов, а также прочие расходы.

При расчете накладные издержки делят на переменные и постоянные для каждого соответствующего базового показателя. В качестве базового показателя используется *объем затрат прямого труда*. Норматив затрат прямого труда составляет 2 д.е./час работы основного персонала. Состав показателей приведен в таблице бюджета накладных затрат (табл. 5.8).

Таблица 5.8. Бюджет 5. Бюджет общепроизводственных расходов (ОПР)  
(Бюджет производственных накладных издержек) (д.е.)

	Квартал 1	Квартал 2	Квартал 3	Квартал 4	За год
Затраты труда основного персонала (час)	11200	25600	28800	15200	80800
Норматив переменных накладных затрат	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
Переменные накладные затраты	22400	51200	57600	30400	161600
Постоянные накладные затраты	60600	60600	60600	60600	242400
Итого накладных затрат	83000	111800	118200	91000	404000
Амортизация	15000	15000	15000	15000	60000
Оплата накладных затрат	68000	96800	103200	76000	344000

Исходя из планируемого объема затрат прямого труда и норматива переменных накладных затрат планируются суммарные переменные накладные издержки. Так, в первом квартале при плане прямого труда 11200 час. при нормативе 2 д.е./час сумма переменных накладных затрат составит 22400 д.е.

Постоянные издержки в соответствии с исходными данными составляют 60600 д.е. в месяц. Таким образом, сумма накладных издержек в первом квартале составит по плану 83000 тыс. д.е. Планируя оплату накладных расходов, из общей суммы накладных издержек следует вычесть сумму амортизации, которая не является денежным видом расходов.

**6. Расчет себестоимости продукции (бюджет конечных запасов)** – необходим для составления отчета о прибыли и оценки величины запасов готовой продукции на складе на конец планового периода.

Производственная *себестоимость* включает три основных категории затрат:

- основные материалы;
- заработная плата основного производственного персонала;
- общепроизводственные расходы.

Расчет себестоимости приводится в табл. 5.9.

Таблица 5.9. Бюджет 6. Бюджет конечных запасов (расчет себестоимости единицы продукции) (д.е.)

Статьи	Количество	Затраты	Всего
Затраты на единицу продукции:			
основные материалы (кг)	5	0,60	3,00
затраты прямого труда	0,8	7,50	6,00
накладные затраты	0,8	5,00	4,00
<i>Себестоимость единицы продукции</i>			13,00

Первые две компоненты себестоимости определяются путем прямого расчета. В частности, если на единицу продукции приходится 5 кг сырья по цене 0,6 д.е./кг, то компонента прямых материалов в себестоимости единицы продукции составляет 3 д.е. Для оценки величины накладных издержек в себестоимости единицы продукции следует сначала «привязаться» к какому-либо базовому показателю, а затем рассчитать эту компоненту себестоимости. Поскольку переменные накладные издержки нормировались с помощью затрат прямого труда, суммарные накладные издержки также будем «привязывать» к затратам прямого труда. Необходимо оценить полные, а не только переменные, накладные издержки. Для этого сопоставим общую сумму накладных издержек за год (она была рассчитана в табл. 5.8 и составляет 404000 д.е.) с общей суммой трудозатрат (80800 д.е., как это следует из табл. 5.7). Нетрудно установить, что на один час прямого труда приходится  $404000/80800 = 5$  д.е. накладных расходов. А поскольку на единицу продукции тратится 0,8 часа, то стоимость накладных затрат в единице продукции составляет  $5 * 0,8 = 4,0$  д.е., что и отмечено в табл. 5.9.

Суммарное значение себестоимости единицы продукции составило по расчету 13 д.е. Затем оценивается величина запасов готовой продукции в конечном балансе предприятия. Т.к. было запланировано 3000 ед. остатков готовой продукции на конец года, в балансе предприятия на конец года в статье товарно-материальные запасы готовой продукции будет отражено 39000 д.е.

**7. Формирование бюджета коммерческих и управленческих расходов (бюджет административных и маркетинговых затрат).** Данный бюджет составляется аналогично бюджету производственных накладных издержек. Все издержки разделяются на переменные и постоянные. Только для планирования переменных издержек в качестве базового показателя используется объем проданной продукции, а не затраты прямого труда, как это было ранее. Норматив переменных затрат составляет 1,80 д.е./ед.прод. Постоянные накладные затраты

переносятся в бюджет буквально так, как они представлены в исходных данных. Окончательный вид бюджета содержится в табл. 5.10.

Таблица 5.10. Бюджет 7. Бюджет коммерческих и управленческих расходов (бюджет административных и маркетинговых издержек) (д.е.).

	Квартал 1	Квартал 2	Квартал 3	Квартал 4	За год
Ожидаемый объем продаж (шт.)	10000	30000	40000	20000	100000
Переменные (коммерческие и управленческие) расходы на единицу продукции (д.е.)	1,80	1,80	1,80	1,80	1,80
<i>Планируемые переменные затраты</i> (д.е.)	18000	54000	72000	36000	180000
<i>Планируемые постоянные затраты</i>					
Реклама (д.е.)	40000	40000	40000	40000	160000
Зарплата управляющих (д.е.)	35000	35000	35000	35000	140000
Расходы на страхование (д.е.)	-	1900	37750	-	39650
Налог на имущество (д.е.)	-	-	-	18150	18150
Итого постоянных затрат (д.е.)	75000	76900	112750	93150	357800
Всего планируемы затраты (д.е.)	93000	130900	184750	129150	537800

В данном бюджете достаточно сложно обосновать затраты на рекламу, зарплату менеджмента и т.п. Здесь необходимо оценить результат бюджета для различных вариантов объемов финансирования всех функциональных подразделений предприятия, для чего обычно используют сценарный анализ, рассматривающий возможные варианты бюджета для различных составляющих финансирования. Из всех вариантов выбирается тот, который наиболее приемлем исходя из стратегии развития предприятия.

**8. Формирование планового отчета о финансовых результатах.** Ранее отмечались два базиса планирования: ресурсный базис и денежный базис. В рамках ресурсного базиса происходит планирование прибыли предприятия, наличие которой является необходимым условием способности предприятия генерировать деньги. Отчет о прибыли вставлен в общую систему именно для целей проверки этого необходимого условия. Помимо этого, в отчете о прибыли оценивается величина налога на прибыль, которая затем используется в составе отчета о движении денег. Отчет о прибыли приведен в табл. 5.11.

В этом отчете выручка от реализации получается путем умножения общего объема продаж за год (100000 ед. продукции) на цену единицы продукции.

Себестоимость реализованной продукции определяется путем умножения рассчитанной в табл.5.11 себестоимости единицы продукции на суммарный объем проданной продукции. Общие и маркетинговые затраты были рассчитаны в табл.5.10.

Таблица 5.11. Плановый отчет о прибыли (без дополнительного финансирования)  
(д.е.)

Показатель	Значение
Выручка от реализации продукции	2000000
Себестоимость реализованной продукции	1300000
Валовая прибыль	700000
Общие и маркетинговые затраты	537800
Прибыль до уплаты процентов и налога на прибыль	162200
Проценты за кредит	-
Прибыль до налогообложения	162200
Налог на прибыль	32440
Чистая прибыль	129760

В данном отчете о прибыли величина процентов за кредит принята равной нулю, так как внешнее кредитование предприятия не рассматривалось. Потребность в дополнительном финансировании должна обнаружиться при составлении отчета о денежных средствах. В этом смысле вариант планового отчета о прибыли, помещенный в табл. 5.11, следует считать предварительным, так как в процессе бюджетирования денежных потоков, возможно, обнаружится потребность в кредитовании, и тогда величина чистой прибыли уменьшится.

**9. Разработка бюджета движения денежных средств (БДДС).** Он является итоговым и наиболее важным во всей схеме бюджетирования. В нем собираются вместе итоговые числовые финансовые показатели каждого вида бюджета. Бюджет денежных средств отражает притоки и оттоки денежных средств. Итог есть денежное сальдо, которое может быть положительным и отрицательным.

Структура бюджета включает три части:

- 1) остаток денежных средств на начало и конец расчетного периода;
- 2) ожидаемые поступления денежных средств;
- 3) предстоящие платежи.

Трудность при составлении данного бюджета состоит в том, что необходимо спрогнозировать реальные поступления денежных средств от покупателей, учесть платежи и отсрочки выплат поставщикам, рассчитать налоговые, финансовые и другие поступления и платежи [23].

Модель бюджета денежных средств представлена в табл. 5.12. Отметим ряд особенностей данного бюджета. Это, во-первых, упрощенный характер схемы уплаты налога на прибыль, принятый в данном примере. Величина налога на прибыль, определенная в рамках планового отчета о прибыли, делится на четыре равные части, каждая часть учитывается в бюджете денежных средств каждого квартала. Усложнить эту схему и сделать ее адекватной реальному состоянию дел не представляется сложным. Этот вопрос рассматривается в рамках анализа деловой ситуации. Во-вторых, заявленный в общей процедуре бюджетирования инвестиционный бюджет представлен в табл. 5.12 одной строкой затрат на покупку оборудования.

Таблица 5.12. Бюджет 8. Бюджет движения денежных средств  
(без дополнительного финансирования) (д.е.)

	Квартал 1	Квартал 2	Квартал 3	Квартал 4	За год
Денежные средства на начало периода	42500	(70110)	(120220)	(2330)	42500
<i>Поступление денежных средств</i>					
от потребителей	230000	480000	740000	520000	1970000
Денежные средства в распоряжении (поступление наличности от операционной деятельности)	272500	409890	619780	517670	2012500
<i>Расходование денежных средств</i>					
на основные материалы	49500	72300	100050	79350	301200
на оплату труда основного персонала	84000	192000	216000	114000	606000
производственные накладные затраты	68000	96800	103200	76000	344000
затраты на сбыт и управление	93000	130900	184750	129150	537800
налог на прибыль	8110	8110	8110	8110	32440
покупка оборудования	30000	20000	-	-	50000
Дивиденды	10000	10000	10000	10000	40000
Всего денежных выплат	342610	530110	622110	416610	1927660
<b>Избыток (дефицит) денег</b>	<b>(70110)</b>	<b>(120220)</b>	<b>(2330)</b>	<b>101000</b>	<b>101000</b>

Основное назначение бюджета движения денежных средств заключается в следующем:

- обеспечение стабильной платежеспособности;
- анализ взаимосвязи полученного финансового результата и изменения величины денежных средств;
- проведение эффективной политики в сфере привлечения заемных средств.
- рациональное размещение свободных денежных средств;
- осуществление учета, анализа и планирования денежных потоков и образующих его центров финансовой ответственности;
- выявление величины и контроль за динамикой положительного и отрицательного сальдо денежных средств как по организации в целом, так и по каждому центру финансовой ответственности [26].

Как видно из анализа данных табл.5.12 полученный бюджет является дефицитным. Таким образом, необходимо предусмотреть дополнительные источники финансирования, например банковское кредитование. Для этого в таблицу бюджета вводится дополнительный блок – «финансирование», в котором предусматривается получение кредита и его возврат, а также выплата банку процентов по кредиту. Тем самым формируется бюджет доходов и расходов в стандартном варианте.

**Бюджет доходов и расходов (БДР)**, или **бюджет прибылей и убытков**, представляет собой план финансовых результатов – бюджет, показывающий

соотношение всех доходов от реализации (по отгруженной потребителям продукции или оказанным им услугам) в плановый период со всеми видами расходов, которые предполагает понести в этот же период предприятие или фирма [100]. Бюджет доходов и расходов соответствует отчету о финансовых результатах (форма № 2 бухгалтерской отчетности) и определяет экономическую эффективность (прибыльность) деятельности организации. При этом необходимо учитывать, что на формирование статей бюджета доходов и расходов существенно влияют положения учетной политики организации.

*Назначение бюджета доходов и расходов (плана финансовых результатов):*

- показать соотношение всех доходов (выручки) от реализации (по фактически отгруженной потребителям продукции) со всеми видами расходов, связанными с получением доходов;
- дать прогноз стоимости отгруженной продукции в соответствии с прогнозом продаж независимо от условий ее оплаты;
- спрогнозировать структуру себестоимости выпускаемой продукции с выделением переменных, постоянных затрат;
- показать величину валовой, балансовой и чистой прибыли.

Поскольку бюджет доходов и расходов отражает выручку, структуру себестоимости продукции, по нему можно судить о рентабельности производства (норме прибыли), рассчитать точку безубыточности и определить лимиты основных видов затрат.

В табл. 5.13 приведена модель бюджета доходов и расходов, который должен обеспечить согласование данных бюджета денежных средств с плановым отчетом о прибыли. Эта необходимость связана с тем, что сумма процентных платежей оценивается в бюджете денежных средств и подставляется в отчет о прибыли. В то же время, сумма налоговых платежей оценивается в отчете о прибыли и подставляется в бюджет денежных средств. Такой подбор «вручную» сделать затруднительно, и следует воспользоваться заранее разработанным программным средством.

В табл. 5.13 и 5.14 приведены согласованные плановый отчет о прибыли и бюджет денежных средств как результат работы финансового менеджера по подбору бюджетных показателей.

Таблица 5.13. Бюджет 9. Бюджет доходов и расходов (БДР)  
(Плановый отчет о прибыли (окончательный вариант)) (дол.)

Статья	Значение	№ бюджета
Выручка от реализации продукции	2000,000	1
Себестоимость реализованной продукции	1300,000	6
Валовая прибыль	700000	
Общие и маркетинговые затраты	537800	7
Прибыль до процентов и налога на прибыль	162200	
Проценты за кредит	12250	8
Прибыль до налогообложения	149950	
Налог на прибыль	29990	
Чистая прибыль	119960	

Баланс на конец бюджетного периода строится на основе балансовых равенств по отдельным статьям актива и пассива по принципу:

$$\boxed{\begin{array}{c} \text{Балансовый} \\ \text{остаток на нача-} \\ \text{ло бюджетного} \\ \text{периода} \end{array}} = \boxed{\begin{array}{c} \text{Плановый} \\ \text{приход} \end{array}} - \boxed{\begin{array}{c} \text{Плановый} \\ \text{расход} \end{array}} + \boxed{\begin{array}{c} \text{Плановый балан-} \\ \text{совый остаток} \\ \text{на конец бюд-} \\ \text{жетного периода} \end{array}}$$

При этом плановый балансовый остаток на конец периода является расчетной (искомой) величиной, балансовый остаток на начало периода берется как фактическая величина из формы № 1 (баланс) на начало бюджетного периода. Величины же планового прихода и расхода берутся из соответствующих сводных форм операционного, инвестиционного и финансового бюджетов.

Заключительным шагом является составление **прогнозного баланса**, статьи которого должны быть агрегированы с целью лучшей обзримости и выделения наиболее значимых позиций для проведения сравнительного анализа.

При этом плановый балансовый остаток на конец периода является расчетной (искомой) величиной, балансовый остаток на начало периода берется как фактическая величина из бухгалтерской формы № 1 (баланс) на начало бюджетного периода. Величины же планового прихода и расхода берутся из соответствующих сводных форм операционного, инвестиционного и финансового бюджетов.

Структура прогнозного баланса (табл. 5.14) строится аналогично структуре формы № 1 сводной финансовой отчетности, составляемой для представления внешним пользователям.

Таблица 5.14. Бюджет денежных средств (окончательный вариант) (д.е.)

Статья	Квартал 1	Квартал 2	Квартал 3	Квартал 4	За год
Денежные средства на начало периода	42500	40503	41006	52008	42500
<i>Поступление денежных средств</i>					
от потребителей	230000	480000	740000	520000	1970000
Денежные средства в распоряжении	272500	520503	781006	572008	2012500
<i>Расходование денежных средств</i>					
на основные материалы	49500	72300	100050	79350	301200
на оплату труда основного персонала	84000	192000	216000	114000	606000
производственные накладные затраты	68000	96800	103200	76000	344000
затраты на сбыт и управление	93000	130900	184750	129150	537800
налог на прибыль	7497	7497	7498	7498	29990
покупка оборудования	30000	20000	-	-	50,000
Дивиденды	10000	10,000	10000	10000	40000
Всего денежных выплат	341997	529497	621498	415998	1908990
<i>Избыток (дефицит) денег</i>	<b>(69497)</b>	<b>(8994)</b>	<b>159508</b>	<b>156010</b>	<b>103510</b>

<i>Финансирование:</i>					
Получение ссуды	110000	50000			160000
Погашение ссуды			(100000)	(60000)	(160000)
Выплата процентов			(7500)	(4750)	(12250)
Итого, денежный поток	110000	50000	(107500)	(64750)	(12250)
<b>Денежные средства на конец периода</b>	<b>40503</b>	<b>41006</b>	<b>52008</b>	<b>91260</b>	<b>91260</b>

Завершает систему бюджетов *прогнозный (плановый) баланс предприятия*, который представляет собой описания состояния активов и пассивов компании на конец планового периода.

В табл. 5.15 представлен планово-прогнозный баланс предприятия.

Таблица 5.15. Бюджет 10. Прогнозный баланс предприятия (д.е.)

<i>Активы:</i>	1 января	31 декабря
<i>Оборотные активы:</i>		
Денежные средства	42500	91260
Счета дебиторов	90000	120000
Запасы сырья	4200	4500
Запасы готовой продукции	26000	39000
<b>Всего оборотные активы</b>	<b>162700</b>	<b>254760</b>
<i>Основные средства</i>		
Земля	80000	80000
Сооружения и оборудование	700000	750000
Накопленная амортизация	(292000)	(352000)
Сооружения и оборудования нетто	408000	398000
<b>Итого активы</b>	<b>650700</b>	<b>732760</b>
<i>Обязательства:</i>		
Текущие обязательства		
Счета к оплате	25800	27900
Банковский кредит		-
<i>Акционерный капитал:</i>		
Обыкновенные акции, без номинала	175000	175000
Нераспределенная прибыль	449900	529860
<b>Всего акционерный капитал</b>	<b>624900</b>	<b>744860</b>
<b>Итого обязательства и капитал</b>	<b>650700</b>	<b>732760</b>

Алгоритм расчета статей баланса (табл. 5.15) следующий.

1. Статья «денежные средства» берется в виде итогового значения бюджета денежных средств.

2. Дебиторская задолженность определяется как 30% выручки четвертого квартала, на которую предприятие планирует предоставить отсрочку платежа.

3. Запасы сырья определяются как величина остатков сырья из табл. 22 в размере 7500 кг по цене сырья 0,6 д.е., что составляет 4500 д.е.

4. Запасы готовой продукции определяются как произведение остатков готовой продукции на конец года (см. табл. 5.5) на себестоимость готовой продукции:  $3,000 * 13 = 39000$  д.е.

5. Статья «сооружения и оборудование» рассчитывается путем прибавления к начальному значению этой статьи суммы закупок оборудования.

6. Амортизация в соответствии с исходными данными составляет 15000 в квартал, т.е. 60000 в год. Это значение следует добавить к накопленной амортизации на начало периода.

7. Величина кредиторской задолженности получается в виде 50% от стоимости закупок четвертого квартала, которая рассчитана в бюджете (табл. 5.6).

8. Сумма нераспределенной прибыли на конец года считается по следующей формуле:

***Сумма нераспределенной прибыли на конец года = Нераспределенная прибыль на начало года + Чистая прибыль за год – Выплаченные дивиденды.***

9. Сумма активов и пассивов баланса совпадает, что является подтверждением правильности составления бюджета.

*Примечание 1.* При составлении бюджета предприятие может планировать закончить год не только без финансовых долгов, но и с частично непогашенным банковским кредитом. При этом в статье баланса «банковский кредит» появляется балансирующее значение величины непокрытого кредита.

***Контроль за исполнением*** бюджета осуществляется постоянно, поэтому различают предварительный, текущий и последующий контроль [23].

**Предварительный контроль** проводится до начала выполнения действий по претворению намеченных целей организации. Его задача – установить, могут ли возникнуть какие-либо трудности, препятствующие выполнению этих планов.

Данный вид контроля осуществляется в процессе формирования бюджетов: когда предполагаемые результаты могут быть далеки от требуемых, когда рассматриваются различные варианты действий. В ходе предварительного контроля даются оценки ожидаемых продаж и выпуска продукции, рассматриваются необходимые для этого материальные, трудовые, финансовые и инвестиционные ресурсы.

Основными средствами проведения предварительного контроля является соблюдение определенных правил и процедур, которые существуют на предприятии при формировании системы бюджетов.

В результате предварительного контроля количественные и качественные показатели всех бюджетов должны быть увязаны между собой.

**Текущий бюджетный контроль** осуществляется непосредственно в ходе исполнения бюджета. Его задача заключается в сопоставлении фактических и бюджетных показателей, выявлении отклонений и осуществлении корректирующих действий.

Текущий контроль базируется на обратной связи через систему учета. Он позволяет оценить достигнутые результаты по исполнению бюджета на определенном этапе его реализации.

Обратная связь в системе текущего бюджетного контроля осуществляется в виде отчетов, периодичность подготовки и подробность которых зависят от уровня менеджмента, для которого они предназначены, вида центров ответственности и ситуационных потребностей управления.

Весьма важно для текущего контроля в бюджетировании определить состав показателей, которые поддаются корректировке, методику и последовательность ее осуществления. Здесь полезными могут быть методы стандарт- и директ-кост, нормативного учета издержек производства и сбыта.

Бюджетный текущий контроль может осуществляться путем наблюдений и на основе документальной первичной информации.

Различают следующие способы осуществления контроля: наблюдение и документально-информационный способ.

*Контроль через наблюдение* за исполнением бюджетов осуществляется путем общения менеджера или контроллера со всеми участниками хозяйственной деятельности. Этот вид контроля позволяет выявить многие отклонения, не поддающиеся учету, более глубоко анализировать их причины и виновников. Он более оперативен и, следовательно, предпочтителен для текущего контроля.

*Документально-информационный способ контроля* позволяет точнее определить разрыв между бюджетными и фактическими показателями, обеспечить оценку, согласованную с данными финансового учета, устранить субъективный фактор при анализе причин и виновников отклонений.

В конечном итоге основная задача и роль текущего бюджетного контроля заключается в том, чтобы осуществить корректирующие действия на показатели исполнения бюджета до того, когда они сформируются окончательно.

**Заключительный бюджетный контроль** осуществляется по завершении деятельности, для которой определяется бюджет. Контроль осуществляется путем сопоставления фактических результатов и бюджетных показателей. Таким образом, наряду с контролем проводится анализ отклонений фактических показателей от запланированных.

Организационной формой результатов текущего и заключительного контроля являются отчеты по исполнению бюджета, которые сводят информацию по планированию и фактическому выполнению бюджетных показателей.

### 5.3. Задания для самостоятельного решения

**Задача 1.** Компания ABC имеет следующий баланс (д.е.) (табл. 5.16):

Таблица 5.16. Баланс предприятия

Оборотные средства	50000	Счета кредиторов	10000
		Векселя к оплате	10000
Основные средства, нетто	50000	Долгосрочная задолженность	40000
		Собственный капитал	40000
Всего активов	100000	Всего пассивов	100000

В течение текущего периода наблюдалось снижение деловой активности, вследствие чего основные средства были сильно недогружены. Руководство предприятия считает, что в следующем году объемы продаж возрастут в два раза в связи с началом производства новой продукции. Дополнительных основных средств не требуется, и ожидается, что предприятие не увеличит статью «нераспределенная прибыль» в следующем году.

Какой объем дополнительного финансирования требуется в следующем году? Для выполнения расчетов воспользуйтесь следующей таблицей.

Оборотные средства		Счета кредиторов	
		Векселя к оплате	
Основные средства, нетто		Долгосрочная задолженность	
		Собственный капитал	
Всего активов		Всего	
		<i>Дополнительное финансирование</i>	
		Всего пассивов	

**Задача 2.** Баланс компании XYZ за прошедший год имеет следующий вид (тыс. руб.) (табл. 5.17).

Таблица 5.17 Баланс предприятия (тыс. руб.)

Денежные средства	800	Счета к оплате	350
Счета к получению	450	Начисленная зарплата	150
Товарно-материальные запасы	950	Векселя к оплате	2000
Основные средства, нетто	34000	Заем под закладную	26500
		Акционерный капитал	3200
		Нераспределенная прибыль	4,000
Всего	36200	Всего	36200

Вследствие усовершенствования технологии собственник компании ожидает увеличения объема продаж в два раза, которое приведет к возрастанию чистой прибыли (после налогов) до величины 1000 тыс. руб. Собственник уверен, что сможет избежать капитальных затрат на основные средства. Потребуется ли предприятию дополнительный капитал, если совет директоров не планирует выплачивать дивиденды? Если ДА, то сколько?

**Задача 3.** Составить следующие бюджеты предприятия на второй квартал (на 30 июня):

1. Бюджет продаж с графиком поступления денежных средств.
2. Бюджет производства.
3. Бюджет приобретения материалов (с графиком выплаты денежных средств).
4. Бюджет затрат прямого труда.
5. Бюджет коммерческих и административных затрат.
6. Бюджет денежных средств.

*Исходные данные представлены в следующих таблицах (д.е.):*

	апрель	май	июнь	июль	авг.
Прогноз продаж в штуках	20000	50000	30000	25000	15000
Цена продаж	10,00				
Ожидаемые денежные поступления	Месяц продаж	Следующий месяц	Потери		
	70%	25%	5%		
Дебиторская задолженность за март	36000				
Остаток товара на 31 марта	4000	штук			
Планируемый остаток товара	20%	от продаж следующего месяца			
Количество материала на единицу продукции	5	кг			
Планируемый конечный остаток сырья.....	10%	от потребности следующего месяца			
Начальный запас материала.....	13000	кг			
Стоимость материала (за кг).....	0,40				
Счета к оплате на 31 марта.....	12000				
Выплачиваемые деньги за товар.....	50%	в месяц прода-жи		50% в следующий месяц	
Производство одной единицы товара	0,05	часа			
Количество гарантированных часов в неделю	40				
Стоимость одного часа работы	10				
Количество гарантированных рабочих часов в месяц	1500				

Стоимость одного сверхурочного часа	10				
Производственные накладные расходы на единицу товара.....		1			
Постоянные накладные расходы в месяц	.....	50000	,		
включая амортизацию производственного оборудования	.....	20000			
Переменные административные и коммерческие расходы на единицу продукции				0,50	
Постоянные административные и коммерческие издержки в месяц		70000			
Амортизация, включенная в постоянные расходы	10000				
Местный коммерческий банк предоставляет кредит на условиях не более		75000		в квартал	
Проценты за кредит выплачиваются в момент возвращения основной части долга					
Ставка процента за кредит	16.00%	за год			
В апреле компания должна выплатить дивиденды		49000			
Компания планирует закупку оборудования со следующим графиком денежных выплат:					
	• май –	143700			
	• июнь –	48300			
На 1 апреля баланс денежных средств составил		40000			
Компания должна поддерживать баланс денежных средств не		ниже		30000	

При составлении бюджетов необходимо использовать следующие таблицы:

#### Бюджет продаж

	апрель	май	Июнь	2 квартал
Прогнозируемый объем продаж				
Цена единицы товара				
Прогнозируемая выручка				

#### График поступления денег

	апрель	май	Июнь	2 квартал
Поступления за март				
Поступления от продаж апреля				
Поступления от продаж мая				
Поступления от продаж июня				
Всего				

План производства

	апрель	май	Июнь	июль
Прогнозируемый объем продаж				
Планируемый объем на конец месяца				
Всего требуется				
Объем товара на начало месяца				
Объем производства				

Бюджет закупки материалов

	апрель	май	июнь	2 квартал
Прогнозируемый объем произв.				
Кол-во материала на ед. продукции				
Производственные нужды				
Планируемые остатки материалов на конец месяца				
Всего материала				
Остатки материалов на начало месяца				
Объем закупаемого материала				

График денежных выплат за материалы

	апрель	май	июнь	2 квартал
План закупки материала				
Стоимость за кг				
Стоимость покупки				
Счета к оплате на 31 марта				
Закупки в апреле				
Закупки в мае				
Закупки в июне				
Всего выплат за материал				

Бюджет затрат прямого труда

	апрель	май	июнь	2 квартал
Объем производства				
Затраты времени на единицу товара				
Количество рабочих часов				
Количество гарантированных рабочих часов в месяц				
Требуемое количество рабочих часов				
Количество оплаченных рабочих часов				
Стоимость одного часа работы				
Затраты по оплате всего труда				

### Бюджет производственных накладных расходов

	апрель	май	июнь	2 квартал
Объем производства				
Переменные накладные расходы на единицу продукции				
Суммарные переменные накладные расходы				
Постоянные накладные расходы в месяц				
Всего произв. накладных расходов				
Производственная амортизация				
Денежные выплаты на накладные расходы				

### Бюджет административных расходов и расходов на продажу

	апрель	май	июнь	2 квартал
Объем продаж				
Переменные издержки на единицу продукции				
Переменные административные расходы и расходы на продажу				
Постоянные административные расходы и расходы на продажу				
Всего издержек				
Амортизация, включенная в постоянные расходы				
Денежные выплаты				

### Бюджет денежных средств

	апрель	май	июнь	2 квартал
Денежные средства на начало периода				
<b>Поступление денежных средств</b>				
от потребителей				
Денежные средства в распоряжении				
<b>Расходование денежных средств</b>				
на основные материалы				
на оплату труда основного персонала				
производственные накладные затраты				
затраты на сбыт и управление				
покупка оборудования				
Дивиденды				
<b>Всего</b>				

### Избыток (дефицит) денежных средств

<b>Финансирование:</b>				
Получение ссуды				
Погашение ссуды				
Выплата процентов				
<b>Итого</b>				
Денежные средства на конец периода				

## КОНТРОЛЬНО-ИЗМЕРИТЕЛЬНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

### *1. Вопросы для самостоятельной подготовки обучающихся*

1. Понятие финансового планирования, цели, задачи, принципы.
2. Финансовое планирование как часть хозяйственного планирования на предприятии.
3. Объекты и предметы финансового планирования.
4. Значение финансового планирования и бюджетирования в условиях рыночной экономики.
5. Условия эффективности бюджетирования.
6. Проблемы внедрения бюджетирования на российских предприятиях на современном этапе (общая характеристика и возможные пути решения).
7. Понятие бюджетирования. Задачи бюджетирования.
8. Понятие бюджета. Соотношение понятий «план» и «бюджет». Функции бюджета.
9. Классификация бюджетов: по сферам деятельности.
10. Классификация бюджетов: по видам затрат.
11. Классификация бюджетов: по широте номенклатуры затрат.
12. Классификация бюджетов: по методам разработки.
13. Классификация бюджетов: по длительности планируемого периода.
14. Классификация бюджетов: по периоду составления.
15. Классификация бюджетов: по непрерывности планирования.
16. Классификация бюджетов: по степени содержания информации.
17. Структура бюджетов.
18. Порядок составления бюджетов.
19. Бюджет доходов и расходов: особенности национального формата Форматы российского и международного стандарта.
20. Бюджет движения денежных средств. Форматы российского и международного стандарта.
21. Расчетный баланс и взаимосвязь основных бюджетов. Финансовые коэффициенты.
22. Общий бюджет. Процесс формирования общего бюджета.
23. Операционные бюджеты: виды и основные подходы к формированию.
24. Бюджет продаж.
25. Бюджет коммерческих расходов.
26. Бюджет закупки и использования материалов.
27. Бюджет затрат на оплату труда.
28. Бюджет общепроизводственных расходов.
29. Бюджет себестоимости, бюджет производства.
30. Бюджетный отчет о прибылях и убытках.
31. Структура операционных бюджетов, назначение и требования к составлению (по видам бюджетов).
32. Финансовые бюджеты: бюджет движения денежных средств (по основной, инвестиционной и финансовой деятельности).

33. Бюджет капитальных вложений.
34. Прогнозный баланс – структура, назначение, основные требования к составлению.
35. Системы корпоративного бюджетирования. Матрица Мобли.
36. Бюджетирование на нулевой основе. Таблица ранжирования.
37. Финансовая эффективность бизнеса. Роль доходности активов.
38. Методика поиска баланса между тремя группами показателей.
39. Организация бюджетирования на предприятии: основные требования, подразделения.
40. Понятие финансовой структуры.
41. Центры финансовой ответственности (ЦФО).
42. Диагностика финансовой структуры: методика, критерии выделения центров ответственности и учета, сферы полномочий и ответственности.
43. Системы консолидации в сводные бюджеты.
44. Целевые показатели и нормативы ЦФО, ЦФУ и МВЗ.
45. Положение о финансовой структуре.
46. Бюджетный цикл и бюджетный период. Минимальный бюджетный период.
47. Шаг финансового планирования.
48. График разработки бюджетов.
49. Последовательность процедур представления, согласования и утверждения.
50. Схемы составления бюджетов с ЦФО, ЦФУ и МВЗ.
51. Положение о бюджетном регламенте.
52. Организация управления бюджетами: распределение функций и сфер ответственности между уровнями управления и функциональными службами компании.
53. Организация управления бюджетами: возникновение и порядок разрешения конфликта интересов.
54. Проблемы постановки бюджетирования в российских компаниях.
55. План действий по постановке бюджетирования в компании: основные этапы и последовательность шагов.
56. Оценка эффективности внедрения и функционирования бюджетирования через систему сбалансированных показателей.
57. Традиционный и рекомендуемый подходы к автоматизации бюджетирования.
58. Методика внедрения системы управленческого учета и бюджетирования предприятия.
59. Основные проблемы и трудности, возникающие при внедрении бюджетирования в крупных холдингах (опыт реализации проектов).
60. Контроль и анализ исполнения бюджета.
61. Бюджетная модель в компаниях различного типа.
62. Форматы бюджета. Основные блоки бюджета и их взаимосвязь.
63. Форматы бюджета. Операционный бюджет и его составляющие.
64. Форматы бюджета. Финансовый бюджет и его составляющие.
65. Форматы бюджета. Инвестиционный бюджет.
66. Схема консолидации бюджетов.

67. Сводный бюджет доходов и расходов.
68. Доходные статьи бюджета. Бюджет продаж.
69. Доходные статьи бюджета. Бюджет производства.
70. Расходные статьи бюджета. Бюджет прямых затрат на материалы.
71. Расходные статьи бюджета. Бюджет прямых расходов на оплату труда.
72. Расходные статьи бюджета. Бюджет амортизационных отчислений.
73. Расходные статьи бюджета. Бюджет общепроизводственных расходов.
74. Расходные статьи бюджета. Бюджет коммерческих расходов.
75. Расходные статьи бюджета. Бюджет управленческих расходов.
76. Расходные статьи бюджета. Бюджет налоговых платежей.
77. Бюджет выплат по финансовой деятельности.
78. Бюджет движения денежных средств.
79. Бюджет по балансовому листу.
80. Этапы разработки бюджетов подразделений.
81. Представление и защита бюджетов подразделений.
82. Скользящее, гибкое бюджетирование.
83. Система управления эффективностью и бюджетированием.
84. Ключевые показатели деятельности – КРІ подразделений и компании в целом.
85. Построение системы стратегически ориентированного бюджетирования.

## *2. Тесты для текущего контроля знаний*

- 1. Разработка системы финансовых планов и показателей по обеспечению развития необходимыми финансовыми ресурсами и повышению эффективности деятельности организации в предстоящем периоде:**
  - а) процесс внутрифирменного финансового планирования;
  - б) цель внутрифирменного финансового планирования;
  - в) задача внутрифирменного финансового планирования.
- 2. Достижение финансовой устойчивости организации при полном удовлетворении потребности в финансовых ресурсах для укрепления рыночных позиций:**
  - а) процесс внутрифирменного финансового планирования;
  - б) цель внутрифирменного финансового планирования;
  - в) задача внутрифирменного финансового планирования.
- 3. Стратегическое планирование в основном ориентировано на .....параметры; тактическое – на ..... параметры.**
  - а) долгосрочные, краткосрочные;
  - б) внешние, внутренние;
  - в) нормативные, фактические.
- 4. Своевременность, обоснованность, целенаправленность, комплексность, экономичность (рациональность), информативность:**
  - а) принципы управления финансами;
  - б) принципы планирования;
  - в) принципы финансирования.

**5. Масштабность поставленной цели:**

- а) стадия планирования;
- б) признак планирования;
- в) условие планирования

**6. Реактивное, инактивное, преактивное, интерактивное планирование – виды планирования в зависимости:**

- а) от используемых методов;
- б) от используемых моделей;
- в) от приоритетов руководства.

**7. Стратегическое, тактическое, оперативное – виды планирования в зависимости от:**

- а) охватываемого планированием периода;
- б) приоритетов руководства в выборе исходной информации;
- в) масштабы поставленной цели планирования.

**8. В условиях рыночной экономики планирование начинается:**

- а) с оценки возможного объема производства продукции;
- б) с анализа рыночной ситуации;
- в) с оценки и прогноза динамики финансовых ресурсов.

**9. Амортизационные отчисления, срочная кредиторская задолженность, прибыль являются:**

- а) внутренними собственными финансовыми ресурсами;
- б) внутренними заемными финансовыми ресурсами;
- в) внешними собственными финансовыми ресурсами.

**10. Способы обеспечения самофинансирования предприятия:**

- а) амортизация;
- б) нераспределенная прибыль;
- в) резервы;
- г) целевое финансирование.

**11. Формы заемного долгового финансирования:**

- а) краткосрочные банковские ссуды;
- б) долгосрочные банковские ссуды;
- в) облигационные займы;
- г) эмиссия акций.

**12. Собственные средства организации служат для покрытия потребности в финансовых ресурсах, обеспечивающих в течение года**

- а) непрерывность производства продукции;
- б) непрерывность реализации продукции;
- в) непрерывность производства и реализации продукции.

**13. За счет заемных источников восполняются средства на:**

- а) образование сезонных запасов;
- б) покрытие затрат в производстве;
- в) покрытие колебаний рыночной конъюнктуры.

- 14. Главная задача проектного анализа (инвестиционного проекта):**
- а) оценка денежных потоков от реализации проекта;
  - б) срока окупаемости проекта;
  - в) установление ценности проекта.
- 15. Существенным отличием стратегического планирования от текущего является ориентированность на факторы:**
- а) внешней среды;
  - б) внутренней среды;
  - в) конкурентоспособности.
- 16. Стратегическое планирование охватывает**
- а) долгосрочный период планирования;
  - б) среднесрочный период планирования;
  - в) краткосрочный период планирования.
- 17. Финансовая часть бизнес-плана включает:**
- а) прогноз прибылей и убытков;
  - б) прогноз денежных потоков;
  - в) прогнозный бухгалтерский баланс;
  - г) инвестиционный бюджет;
  - д) а, б, в, г.
- 18. Возможная динамика цен на сопоставимую продукцию на рынке; эластичность спроса по цене; допустимый уровень цен на готовую продукцию данной компании оценивается:**
- а) при планировании выручки;
  - б) при планировании объема сбыта;
  - в) при планировании производственных затрат.
- 19. Учет ценового фактора при планировании выручки от продаж служит цели:**
- а) обеспечения необходимой доходности;
  - б) удовлетворения требований собственников;
  - в) поддержания рыночной позиции компании;
  - г) дальнейшего развития компании.
- 20. Методы планирования выручки:**
- а) балансовый метод (расчетный);
  - б) метод прямого счета;
  - в) метод затрат.
- 21. Остатки на начало планируемого года оцениваются**
- а) по ценам предыдущего года;
  - б) по ценам планируемого года;
  - в) по среднерыночным ценам.
- 22. При использовании расчетного метода планирования выручки расчет осуществляется:**
- а) в ценах закупки;
  - б) по себестоимости реализации (продаж);
  - в) в ценах продаж.

**23. При использовании расчетного метода планирования выручки товарный выпуск и остатки на конец планируемого года учитываются:**

- а) ценам предыдущего года;
- б) среднерыночным ценам;
- в) в плановых ценах.

**24. При планировании выручки методом прямого счета, расчеты производятся по формуле:**

- а)  $V_p = VM/P$ ;
- б)  $V_p = Ц * Q_{пл}$ ;
- в)  $V_p = З_{пост.} / K_{вм}$ ,

где  $V_p$  – выручка от реализации,  
 $P$  – прибыль от реализации,  
 $Ц$  – цена единицы продукции,  
 $Q_{пл}$  – планируемый объем реализации,  
 $VM$  – маржинальная прибыль,  
 $K_{вм}$  – коэффициент валовой маржи,  
 $З_{пост.}$  – затраты постоянные.

**25. Общеэкономические условия, размер предприятия, масштабы деятельности, учетные возможности – факторы, учитываемые при планировании:**

- а) собственного капитала;
- б) заемного капитала;
- в) затрат.

**26. При учете затрат в разрезе постоянных и переменных расходов планирование осуществляется в разрезе:**

- а) переменных затрат;
- б) постоянных затрат;
- в) смешанных затрат.

**27. Если при планировании затрат учитываются фактические данные отчетного периода, расчет осуществляется по формуле:**

- а)  $З_{перем.план.} = З_{перем.факт.} * Q_{вып.пл.} / Q_{вып.ф.}$ ;
- б)  $З_{перем.план.} = З_{перем.факт.} * Q_{вып. ф.} / Q_{вып. пл.}$ ;
- в)  $З_{перем.план.} = З_{перем. на ед. прод.} * Q_{вып.пл.}$ ,

где –  $З_{перем. на ед. прод.}$  – удельные переменные затраты на единицу продукции;

$Q_{вып.пл. (ф)}$  – планируемый (фактический) объем выпуска продукции в натуральном выражении.

**28. Производственная себестоимость, внепроизводственные (коммерческие) и управленческие расходы формируют:**

- а) полную себестоимость;
- б) производственную себестоимость;
- в) валовые затраты производителя.

**29. Цена и себестоимость**

- а) не могут иметь не совпадающие тенденции;
- б) могут иметь не совпадающие тенденции;
- в) всегда имеют не совпадающие тенденции.

- 30. В планировании затрат в целом на год и на период больше года создание резервов предстоящих расходов и платежей**
- а) влияет на себестоимость готовой продукции;
  - б) практически не влияет на себестоимость готовой продукции готовой продукции;
  - в) влияет не существенно.
- 31. Количественный план, стоимостной план, инструкции о скидках, инструкции о сроках и условиях платежа – элементы плана:**
- а) сбыта;
  - б) закупок;
  - в) затрат;
  - г) прибыли;
  - д) дохода.
- 32. План выручки от продаж составляется**
- а) до планирования объема продаж и разработки плана производства;
  - б) после планирования объема продаж и разработки плана производства;
  - в) до планирования объема продаж и после разработки плана производства.
- 33. Период прогнозирования формирования и распределения прибыли**
- а) до 1 года;
  - б) до трех лет;
  - в) квартал, месяц.
- 34. Период текущего планирования формирования, распределения и использования прибыли –**
- а) до 1 года;
  - б) квартал;
  - в) месяц.
- 35. Оперативное планирование прибыли реализуется в форме:**
- а) разработки и доведения до исполнителей бюджетов по всем основным вопросам формирования и использования прибыли;
  - б) разработки стратегии формирования и распределения прибыли;
  - в) разработки текущих финансовых планов по всем основным аспектам формирования, распределения и использования прибыли.

### ***3. Вопросы для итогового контроля знаний***

1. Перечислите основные цели планирования.
2. Каковы главные этапы процесса финансового планирования?
3. Охарактеризуйте связь финансового планирования с маркетингом и стратегией предприятия.
4. В чем принципиальное отличие краткосрочного и долгосрочного финансового плана?
5. В чем состоят три условия финансового планирования?
6. Объясните необходимость обеспечения избытка собственных оборотных средств в процессе финансового планирования.

7. Как Вы понимаете принцип избытка денежных средств?
8. В чем сущность и основные положения ситуационного (сценарного) анализа?
9. Почему невозможно разработать оптимальную финансовую модель планирования?
10. В чем сущность краткосрочного финансового планирования?
11. Перечислите основные этапы краткосрочного финансового планирования.
12. Как производится анализ результатов деятельности предприятия в прошедшем году для планирования будущего года?
13. Какие три отчетные формы используются в процессе финансового планирования?
14. В чем смысл использования сокращенного баланса в процессе анализа и планирования предприятия?
15. Опишите динамику взаимодействия объемов реализации, дебиторской задолженности и денежных потоков в процессе краткосрочного планирования.
16. Приведите примеры типичных входных и выходных денежных потоков, рассматриваемых в процессе краткосрочного финансового планирования.
17. Как устанавливается потребность в дополнительном финансировании в процессе краткосрочного планирования?
18. Перечислите основные краткосрочные источники дополнительного финансирования.
19. Как понимать, что краткосрочные планы финансирования разрабатываются методом проб и ошибок?
20. Какой методический прием используется в методе прогнозных финансовых отчетов?
21. Какие исходные данные необходимы для составления прогнозного отчета о прибыли?
22. Какие допущения делаются в отношении статей активов и пассивов при составлении прогнозного баланса предприятия?
23. Почему можно предположить, что при 10-ти процентном росте продаж кредиторская задолженность также возрастает на 10%?
24. Как определяется величина дополнительной потребности в финансовых ресурсах?
25. Почему нельзя допустить, что долгосрочные обязательства предприятия возрастают пропорционально объему продаж?
26. Приведите пример принципа для принятия решения в отношении дополнительного финансирования.
27. Объясните необходимость и технологию использования метода последовательных приближений при оценке потребности в дополнительном финансировании.
28. Какую роль играет «финансовая поправка» в процессе поиска дополнительного объема финансирования в методе прогнозных финансовых отчетов?

29. Что является критерием остановки в процессе последовательного поиска дополнительных финансовых потребностей в методе прогнозных финансовых отчетов?
30. В чем конструктивный смысл анализа финансовых коэффициентов в процессе поиска величины дополнительных финансовых ресурсов?
31. Сформулируйте смысл понятия «бюджетирование».
32. Каковы основные задачи бюджетирования?
33. Почему, по Вашему мнению, организационная проблема бюджетирования имеет больший порядок сложности, чем методическая?
34. Перечислите основные этапы работ по реализации процесса бюджетирования на предприятии.
35. Перечислите основные виды бюджетов предприятия.
36. Какие бюджеты называются операционными, а какие – финансовыми?
37. Каковы особенности составления бюджета продаж?
38. На какие основные вопросы следует ответить при подготовке бюджета продаж?
39. Перечислите основные факторы, которые влияют на объем продаж.
40. Объясните смысл коэффициента инкассации.
41. Опишите содержание производственного плана в составе бюджета предприятия.
42. Запишите основную формулу расчета объема производства.
43. Каково назначение бюджета производственных запасов?
44. Каковы особенности составления бюджета прямых затрат на материалы?
45. Как составляется график оплаты за материалы?
46. Каковы особенности составления бюджета прямых затрат на оплату труда?
47. Как определяются переменные и постоянные издержки в бюджете производственных накладных издержек?
48. Каковы особенности составления бюджета управленческих расходов?
49. Зачем нужен прогнозный отчет о прибыли в процессе бюджетирования предприятия?
50. Зачем нужна модель себестоимости при составлении бюджета предприятия?
51. Дайте характеристику модели себестоимости.
52. Опишите назначение и содержание бюджета денежных средств.
53. Из каких разделов состоит бюджет денежных средств?
54. В чем смысл показателя минимально допустимого объема денежных средств?
55. Опишите технологию поиска необходимого объема дополнительного финансирования.
56. Зачем составляется прогнозный баланс предприятия?
57. Какие могут быть причины того, что сумма активов прогнозного баланса не будет равна сумме его пассивов?
58. В чем состоит необходимость контроля исполнения бюджета?
59. Дайте характеристику простейшему подходу к контролю выполнения бюджета.
60. Опишите алгоритм анализа влияния различных факторов отклонения бюджетных показателей.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Для формирования эффективной стратегии развития крупных производственных комплексов необходимо иметь, в первую очередь, отлаженную систему финансового планирования всех направлений, процессов и участников таких комплексов. Для таких предприятий имеется множество особенностей в построении стратегических тенденций развития, выборе и реализации адекватных методов и инструментов управления, в том числе реальных финансовых планов и систему оптимальных бюджетов.

Бюджетирование как управленческая технология только начинает развиваться в нашей стране. Исходя из опыта зарубежных стран можно выявить целый ряд *преимуществ бюджетного управления на предприятии*:

- внедрение системы бюджетирования 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;

- появится возможность направить деятельность всех подразделений на достижение целевого финансового результата, выделив сферы ответственности и распределив функции финансового управления между руководителями подразделений;

- с помощью бюджетирования можно обнаруживать «узкие» места в управлении и вовремя принимать необходимые управленческие решения.

Процесс бюджетирования и организация системы бюджетирования в корпоративных системах считается одной из сложнейших задач финансового управления и зависит от множества факторов, условий взаимодействия корпоративных элементов, системы финансовых и управленческих отношений, регламентации управленческих процессов и пр.

В учебном пособии представлена концепция формирования системы бюджетирования на промышленном предприятии, выделены подходы по оценке эффективности процесса бюджетирования всей цепи бюджетного управления в компании. Рассмотрены общие принципы и подходы к формированию бюджетов на предприятии, на этапах финансового планирования, подготовки и расчетов бюджетных показателей, их согласовании и оптимизации. Обосновываются модели и принципы организации системы бюджетирования, целевые показатели эффективности бюджетов, позволяющие улучшить качество управления.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление. 7-е изд. / пер. с англ. – СПб.: Питер, 2007.
2. Абрамова А. Постановка бюджетирования в компаниях: основные аспекты и проблемы / Бухгалтер и компьютер. – 2003. № 7. (#232, #233).
3. Адлер Ю., Щепетова С. Бюджетные системы – инструмент управления качеством. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.iteam.ru/>
4. Акофф Р. Акофф о менеджменте / пер. с англ.; под ред. Р.А. Волковой. – СПб.: Питер, 2002.
5. Акофф Р. Планирование будущего корпорации / пер. с англ. – М.: Сирин, 2002.
6. Андреева А.А. Виды и элементы стратегии развития предприятия // Вестн. Волжского университета им. В.Н. Татищева. Сер. Экономика. – 2010. – Вып. 20.
7. Ансофф И. Стратегический менеджмент. / пер. с англ. – СПб.: Питер, 2009.
8. Ансофф И. Стратегическое управление: сокр. пер. с англ. / науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. – М.: Экономика, 1989.
9. Арентино П. Система контроля над финансовыми потоками // Консультант. – 2005. – №21.
10. Афанасьев А. Особенности бюджетной модели компании. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.intalev.ru/>
11. Афоничкин А.И., Андреева А.А. Бюджетирование как инструмент стратегического развития интегрированных экономических систем // Вестн. Волжского университета им. В.Н.Татищева. Сер. Экономика. Вып. 20. – Тольятти: ВУиТ, 2010. – С. 8-16.
12. Афоничкин А.И., Журова Л.И., Андреева А. Система бюджетирования на предприятиях автомобилестроения. – Изд-во: LAP LAMBERT Academic Publishing. – 2011.
13. Афоничкин А.И., Журова Л.И. Основы финансового менеджмента: учеб. пособие. В 2 ч. Ч. 2. Финансовая политика предприятия. – Тольятти: Волжский университет им. В.Н. Татищева, 2015.
14. Балабанов И.Т. Основы финансового менеджмента. – М.: Финансы и статистика, 2002.
15. Бланк И.А. Финансовый менеджмент: учеб. курс. – 2-е изд., перераб. и доп. – К.: Эльга, 2007.
16. Бондарева С.О. Бюджетирование как система управления финансами вертикально-интегрированной корпорации. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.sworld.com.ua/>
17. Бочаров В.В., Леонтьев В.Е. Корпоративные финансы. – СПб.: Питер, 2004.
18. Бочаров В.В. Современный финансовый менеджмент. – СПб.: Питер, 2006.

19. Бригхем Ю., Гапенски Л. Финансовый менеджмент. Полный курс. В 2 ч./ пер. с англ.; под. ред. В.В. Ковалева. – СПб.: Экономическая школа, 2005.
20. Бримсон Д., Антонс Д. при участии Д. Коллинза. Процессно-ориентированное бюджетирование. Внедрение нового инструмента управления стоимостью компании / пер. с англ. – М.: Вершина, 2007.
21. Бровкина Н.Д. Контроль и ревизия. – М.: Инфра-М, 2007.
22. Бюджетирование: шаг за шагом / Добровольский Е., Боровков П., Глухов Е. [и др.] – СПб.: Питер, 2014 г. – 480 с.
23. Ветрова Л.Н. Бюджетирование – фундамент стратегии развития организации // Все для бухгалтера. – 2008. – № 5.
24. Виткалова А.П., Миллер Д.П. Бюджетирование и контроль затрат в организации. – М.: Дашков и Ко, 2011.
25. Виханский О.С. Стратегическое управление. – М.: Экономист, 2006.
26. Войко Д.В. Система бюджетирования при формировании учетной политики организации // Финансовая газета. – 2005. – №30-31.
27. Волкова О.Н. Управленческий учет. – М.: ТК Велби, Проспект, 2008.
28. Грачев А.В. Воссоединение различных форм отчетности на основе унифицированного баланса // Финансовый менеджмент. – 2002. – № 4. – С. 38-53.
29. Бюджетирование: шаг за шагом / Е.Ю. Добровольский, Б.М. Карабанов, П.С. Боровков [и др.] – 2-е изд., допол. – СПб.: Питер, 2010.
30. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика / пер. с англ. – СПб.: Питер, 1999.
31. Друкер П. Эффективное управление / пер. с англ. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2003.
32. Емельянов Е., Поварницына С. Планирование требуется благополучным. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/>
33. Жариков В.Д., Жариков В.В. Планирование на предприятии: учеб. пособие. – Тамбов: Тамб. гос. техн. ун-т, 2007.
34. Журова Л.И., Андреева А.А. Бюджетирование как инструмент реализации финансовой стратегии предприятия // Вестн. Волжского университета им. В.Н. Татищева. Сер. Экономика. Вып. 17. – Тольятти: ВУиТ, 2009. – С. 3-14.
35. Журова Л.И., Андреева А.А. Этапы формирования стратегии развития предприятия // Научно-технические ведомости СПбГПУ. – 2011. – №4.
36. Земитан Г. Методы прогнозирования финансового состояния организации. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.iteam.ru/>
37. Земитан Г. Методы составления бюджетов. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.iteam.ru/>
38. Иванов В. Опыт внедрения системы бюджетирования в группе компаний. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.iso.ru/>
39. Инновационные методы и инструменты бюджетного управления промышленным предприятием / Н.А. Шпак, Е.Н. Стариков, О.В. Зубков [и др.] // Вестн. УрФУ. Сер. экономика и управление. 2014. – № 4. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://vestnik.urfu.ru/fileadmin/user\\_](http://vestnik.urfu.ru/fileadmin/user_)

upload/site\_41\_4668/ archive/2014/4/10-04 14\_SHpak.pdf (дата обращения: 20.11.2016).

40. Красова О.С. Институт дипломированных бухгалтеров по управленческому учету США // Управленческий учет в США. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://marketing.wikireading.ru/3010>.

41. Казакова Н.А., Хлевная Е.А. Оперативное управление финансовыми потоками в рамках бюджетной модели управления // Управленческий учет. – 2015. – № 12. – С. 99-106.

42. Какую программу выбрать для автоматизации бюджетирования. Независимый тест-драйв. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.intalev.ru/>

43. Каплан Р., Нортон Д. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей / пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004.

44. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / пер. с англ. – М.: Олимп-Бизнес, 2010.

45. Карпов А. Финансовая модель и архитектура системы бюджетирования. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.intellect-capital.ru/>

46. Керимов В.Е., Аболенский Д.С., Селиванов П.В. Бюджетирование и внутрихозяйственный контроль в торговле: учеб. пособие / под ред. В.Е. Керимова. – М.: Эксмо, 2006.

47. Клейнер Г.Б. Стратегия предприятия. – М.: Дело, 2008.

48. Кляшторная О. Бюджетирование: старое понятие в новых формах. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.iteam.ru>

49. Кобенко А. Как сбалансировать бюджет // Финансовый директор. – 2004. – №9.

50. Ковалев В.В. Введение в финансовый менеджмент. – М.: Финансы и статистика, 2007.

51. Ковалев В.В. Финансовый анализ. Методы и процедуры. – М.: Финансы и статистика, 2006.

52. Козин П.С., Усов В.К. Бюджетное управление в холдингах. – М.: Лаборатория книги, 2010. – С. 141.

53. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. 2-е изд. / пер. с англ. – СПб.: Питер, 2006.

54. Кочнев А.Ф. Разработка сбалансированной системы показателей – шаг за шагом. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.iteam.ru/>

55. Кузьмин Ю. Системы автоматизации бюджетирования. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.iteam.ru/>

56. Лапенков В.И. Основы бюджетирования. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.iteam.ru/>

57. Лафта Дж.К. Менеджмент. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ТК Велби, 2005.

58. Лихачева О.Н. Финансовое планирование на предприятии. – М.: ТК Велби, 2005.

59. Лысковский В. Бюджетирование в 10 схемах. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.iteam.ru/>

60. Методика контроля и анализа исполнения бюджета продаж по операционной деятельности ОАО «АВТОВАЗ». МУ 49000.37.101.0308-2006.
61. Методика формирования бюджета продаж по операционной деятельности ОАО «АВТОВАЗ» – МУ 49000.37.101.0307-2006; Методика формирования, контроля и анализа исполнения контрольных показателей ОАО «АВТОВАЗ». МУ 49000.37.101.0285 – 2006
62. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / пер. с англ. – СПб.: Питер, 2004.
63. Молвинский А. Формирование годового бюджета компании // Генеральный директор. – 2008. – №11.
64. Мошкова Т.А. Математические модели оптимального управления инвестициями в реальные активы / Т.А. Мошкова, О.В. Павлов // Вестн. СГАУ. – 2010. – №3(23). – С. 118-127.
65. Мошкова Т.А. Методология анализа финансовой среды для разработки корпоративной финансовой стратегии / Т.А. Мошкова, А.В. Гончаров // Татищевские чтения: актуальные проблемы науки и практики. Материалы XIV Междунар. науч.-практ. конф. В 4 т., 2017. – С. 96-106.
66. Новиков В., Дж. Уэлч. Иллюзии эффективного управления, или полностью ли вы используете все преимущества управленческого учета и бюджетирования // [www.rusadvice.org/business/management/](http://www.rusadvice.org/business/management/)
67. Ольве Н-Г., Рой Ж., Веттер М. Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей: пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2004.
68. Основы менеджмента / под ред. А.И. Афоничкина. – СПб.: Питер, 2007. – 528 с.
69. Официальный сайт компании «Развитие бизнес – систем» / Режим доступа: [www.rbsys.ru](http://www.rbsys.ru)
70. Плякина А.А. Обоснование использования комплексного финансового бюджета (матрицы Мобли) для оценки финансового состояния и прогнозирования деятельности интегрированных агропромышленных формирований / Вестник Воронежского государственного аграрного университета. Экономические науки. – 2016. – № 4 (51). – с.258-267.
71. Покидова С.С. Как добиться выполнения бюджета // Справочник экономиста. – 2011. – №2.
72. Подготовка, утверждение и развертывание среднесрочных и долгосрочных целей в ОАО «АВТОВАЗ». Инструкция. И 68000.37.101.0009-2007.
73. Положение о системе бюджетного планирования и контроля ОАО «АВТОВАЗ» – П 49000.37.101.0324-2007.
74. Положение о бюджете продаж по операционной деятельности ОАО «АВТОВАЗ» – И 49000.37.101.0288-2006; Методика формирования бюджета продаж по операционной деятельности ОАО «АВТОВАЗ» – МУ 49000.37.101.0307-2006.
75. Положение о формировании, контроле и анализе исполнения контрольных показателей ОАО «АВТОВАЗ». И 49000.37.101.0284 – 2006; Методика

формирования, контроля и анализа исполнения контрольных показателей ОАО «АВТОВАЗ». МУ 49000.37.101.0285 – 2006.

76. Принципы формирования, контроля, анализа платежного бюджета и управления дебиторской и кредиторской задолженностями ОАО «АВТОВАЗ». Методика. МУ 48000.37.101.0359.

77. Программа развития компании ОАО «АВТОВАЗ» до 2020 года // <http://www.lada-auto.ru/>.

78. Портер М. Международная конкуренция: пер. с англ. / под ред. В.Д. Щетинина. – М.: Международные отношения, 1993.

79. Принципы и методы формирования показателей бюджетирования, ориентированного на результат. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.intalev.ru/>.

80. Принципы формирования, контроля, анализа платежного бюджета и управления дебиторской и кредиторской задолженностями ОАО «АВТОВАЗ». Методика. МУ 48000.37.101.0359.

81. Программа развития компании ПАО «АВТОВАЗ» до 2020 года // <http://www.lada-auto.ru/>.

82. Продченко И.А. Теоретические основы финансового менеджмента. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.e-college.ru/>.

83. Процентные ставки и структура кредитов и депозитов по срочности [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.cbr.ru/statistics/?PrtId=int\\_rat](http://www.cbr.ru/statistics/?PrtId=int_rat) (дата обращения: 20.11.2016).

84. Савчук В.П. Управление прибылью и бюджетирование. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2005.

85. Самочкин В.Н. Гибкое развитие предприятия. Анализ и планирование. – М.: Дело, 1999.

86. Системы автоматизации бюджетирования предприятий. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.class.ru/>.

87. Сицилиано Д. Финансы для нефинансовых менеджеров: пер. с англ. – М.: ГроссМедиа, 2005.

88. Старовойтов М.К. Эффективность и конкурентоспособность современной российской корпорации. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.lawlibrary.ru/>.

89. Стоянова Е.С. Финансовый менеджмент: Теория и практика. – 6-е изд., доп. и перераб. – М.: Перспектива, 2008.

90. Теплова Т.М. Планирование в финансовом менеджменте. – М: ГУ ВШЭ, [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ecsocman.hse.ru/text/19159860.html>.

91. Тонких А.С. Выявление и устранение слабых мест в финансовой деятельности предприятия (Методический инструментарий)/

92. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. III. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / пер. с англ. – М.: Вильямс, 2007.

93. Управленческие решения в экономических системах /Афонишкин А.И., Михаленко Д.Г. // под ред. А.И. Афонишкина. – СПб.: Питер, 2011. 450 с.

94. Управленческий учет / под ред. А.Д. Шеремета. – М.: ФБК ПРЕСС, 2005.
95. Фалько С., Расселл К., Левин Л. Контроллинг: национальные особенности – российский и американский опыт // Контроллинг. Технологии управления. – 2002. – № 1.
96. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент. – М.: Дело, 2008.
97. Файоль А. Общее и промышленное управление. – М.: 2001 г.
98. Файоль А., Тейлор Ф., Форд Г. и др. Из истории развития менеджмента. – М., 2002.
99. Хорнгрен Ч.Т., Дж. Фостер. Бухгалтерский учет: управленческий учет / пер. с англ. – М.: Финансы и статистика, 2000.
100. Хоуп Д., Фрейзер Д. Бюджетирование, каким мы его не знаем. Управление за рамками бюджетов / Пер. с англ. – М.: ООО «Вершина, 2005.
101. Хруцкий В.Е., Гамаюнов В.В. Внутрифирменное бюджетирование. Настольная книга по постановке финансового планирования. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2006.
102. Чернов В.А. Анализ финансовой политики предприятия // Аудит и финансовый анализ. – 2003. – №2.
103. Чернов В.А. Финансовая политика организации. – М.: Юнити-Дана, 2003.
104. Чурин А.В. Как заставить систему бюджетирования работать // Финансовый менеджмент. – 2007. – №2.
105. Шабанова Г.П. Системы бюджетирования. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://iprnou.ru/>
106. Щиборщ К.В. Бюджетирование деятельности промышленных предприятий России. – М.: Дело и Сервис, 2005.
107. Шим Д., Сигел Д. Основы коммерческого бюджетирования. Пошаговое руководство. – СПб.: Бизнес-Микро, 2001.
108. <http://www.cfin.ru> | <http://www.gaap.ru> | <http://www.iteam.ru>.
109. <http://bib.convdocs.org> – Бюджет предприятия и процесс разработки бюджета.



Рис. П1. Виды финансовой политики промышленного предприятия

Таблица П1. Классификация финансовых стратегий

Признак классификации	Виды финансовых стратегий
1. Цель, достигаемая финансовой стратегией	<p>Стратегии, направленные на обоснование и формирование необходимого уровня финансовых ресурсов для достижения общесистемных целей.</p> <p>Стратегии, определяющие направления достижения рационального уровня финансовых ресурсов.</p> <p>Стратегии, направленные на поиск внешних источников финансирования с минимальной стоимостью.</p> <p>Стратегии, направленные на обоснование механизмов и инструментов эффективного использования финансовых ресурсов для различных видов и сфер деятельности экономического объекта</p> <p>Стратегии, оптимизирующие денежный оборот экономической системы.</p> <p>Стратегии, обеспечивающие эффективный уровень прибыли и капитала экономического объекта во временном периоде.</p> <p>Стратегии, ориентированные на формирование оптимальной структуры капитала</p>
2. Инструменты реализации финансовой стратегии	<p>Стратегия диверсификации финансовой деятельности компании.</p> <p>Стратегия концентрации финансовой деятельности компании.</p> <p>Стратегия интеграции финансовой деятельности компании</p>
3. Этап жизненного цикла предприятия	<p>Стратегия ускоренного (интенсивного) роста потенциала компании.</p> <p>Стратегия ограниченного роста потенциала компании.</p> <p>Стратегия сокращения (сжатия)</p>
4. Источники финансирования и условия их привлечения	<p>Стратегии, использующие собственные источники формирования финансовых ресурсов.</p> <p>Стратегии, использующие заемные источники формирования финансовых ресурсов.</p> <p>Стратегии, использующие смешанные источники формирования финансовых ресурсов</p>
5. Функции финансового менеджмента	<p>Стратегия управления активами.</p> <p>Стратегия управления капиталом.</p> <p>Стратегия управления инвестициями (инвестиционная стратегия).</p> <p>Стратегия управления денежными потоками.</p> <p>Стратегия управления финансовыми рисками.</p> <p>Стратегия антикризисного финансового управления (антикризисная финансовая стратегия)</p>
6. Уровень принимаемых стратегических решений	<p>Корпоративные (портфельные, базовые) стратегии.</p> <p>Конкурентные стратегии.</p> <p>Функциональные стратегии</p>

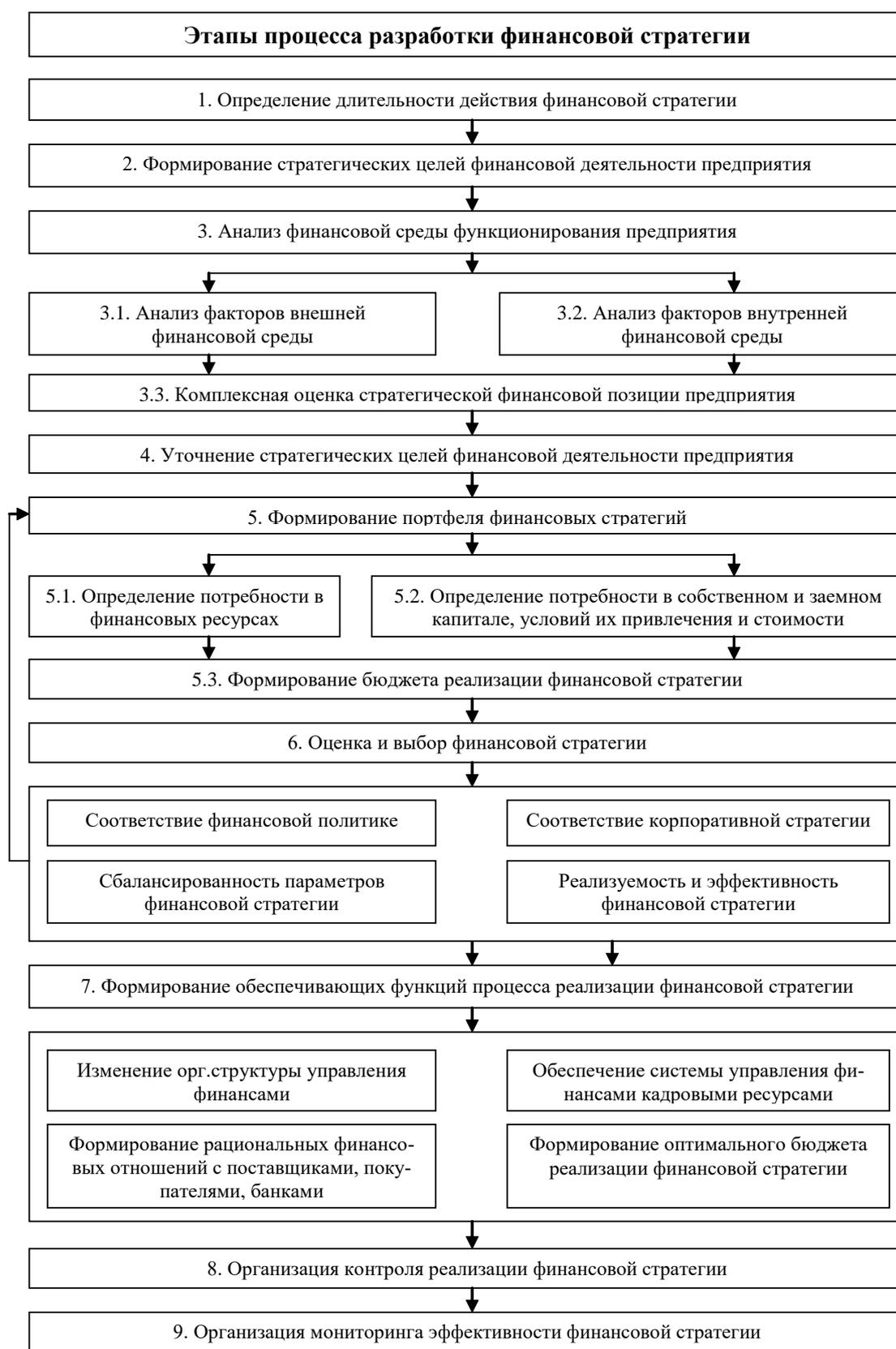


Рис. П2. Этапы разработки финансовой стратегии предприятия

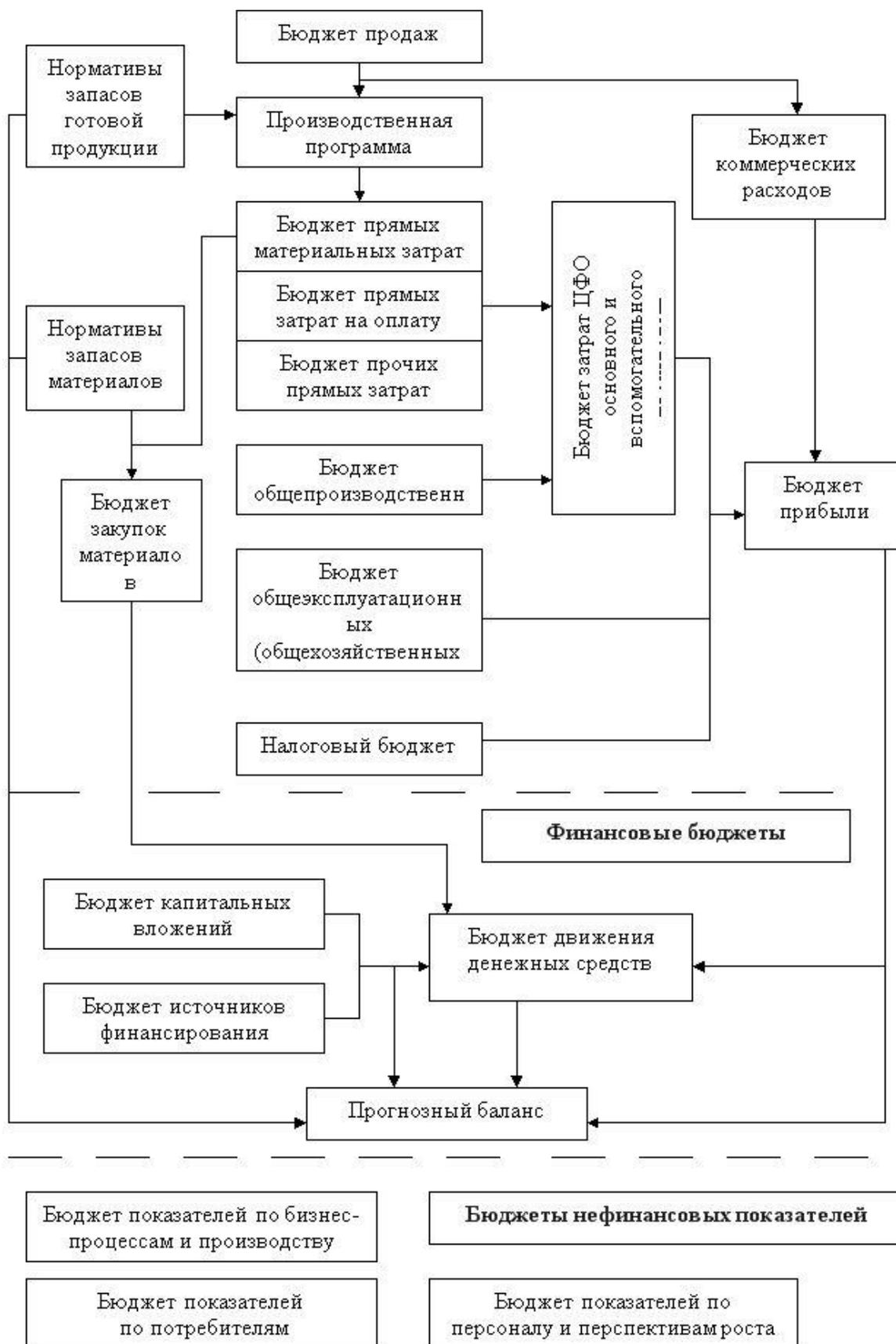


Рис. П 3. Общая схема формирования генерального бюджета

Таблица П2. Участники процесса бюджетного управления в ПАО «АВТОВАЗ»

Участники	Роли участников
1	2
Совет директоров ПАО «АВТОВАЗ»	Орган управления, определяющий от имени собственников стратегию, утверждающий стратегический план, перечень и значения целевых показателей и контролирующий их достижение.
Комитет Совета директоров по бюджетной политике	Коллегиальный орган управления бюджетным процессом ПАО «АВТОВАЗ», основными задачами которого являются: <ul style="list-style-type: none"> <li>- рассмотрение вопросов бюджетной и финансовой политики;</li> <li>- рассмотрение и представление на утверждение Совету директоров целевых показателей;</li> <li>- рассмотрение и согласование контрольных показателей, используемых при формировании бюджетов;</li> <li>- контроль за соответствием бюджетной политики стратегическим целям Общества;</li> <li>- рассмотрение проекта сводного бюджета на соответствующий год и представление его на утверждение Совету директоров;</li> <li>- рассмотрение хода исполнения бюджетов за квартал, полугодие, 9 месяцев, год и представление соответствующих предложений совету директоров;</li> <li>- рассмотрение и представление на утверждение совету директоров корректировок целевых и контрольных показателей;</li> <li>- рассмотрение результатов эффективности деятельности Общества за квартал, полугодие, 9 месяцев и год;</li> <li>- рассмотрение и подготовка предложений Совету директоров по формированию ценовой, инвестиционной, налоговой политики.</li> </ul>
Вице-президенты, исполнительные директора	Руководители служб, осуществляющие управление подчиненными бюджетными центрами; утверждающие значения контрольных показателей для бюджетных центров; принимающие решения о балансировке бюджетов бюджетных центров, принятии или отклонении предлагаемых бюджетными центрами мероприятий по исполнению бюджета.
Центры планирования и контроля в службах исполнительных директоров (или подразделения, исполняющие их роль)	Структурные подразделения в службах вице-президентов, осуществляющие: формирование бюджетов бюджетных центров и бюджета службы исполнительного директора совместно с бюджетными центрами, Дирекцией по финансам, Дирекцией по экономике и планированию; контроль и анализ исполнения бюджетов бюджетных центров и службы исполнительного директора; контроль и анализ исполнения значений контрольных показателей бюджетных центров.

1	2
Дирекция по стратегическому управлению	Структурное подразделение, осуществляющее: <ul style="list-style-type: none"> <li>- организацию процесса стратегического планирования;</li> <li>- подготовку перечня и проекта значений целевых показателей для утверждения Советом директоров;</li> <li>- формирование, актуализацию и балансировку стратегического плана Общества, контроль и анализ его исполнения;</li> <li>- формирование инвестиционной программы, контроль и анализ ее исполнения;</li> <li>- контроль за достижением установленных значений целевых показателей, исполнением стратегического плана.</li> </ul>
Дирекция по финансам	Структурное подразделение, осуществляющее: <ul style="list-style-type: none"> <li>- организацию бюджетного планирования в ПАО «АВТОВАЗ»;</li> <li>- методологическое обеспечение и организацию системы бюджетного управления;</li> <li>- формирование проектов значений контрольных показателей (согласно закреплённой ответственности);</li> <li>- формирование проектов сводных, функциональных (согласно закреплённой ответственности) и общекорпоративных бюджетов и анализа их исполнения;</li> <li>- контроль за достижением установленных значений контрольных показателей, исполнением бюджетов.</li> </ul>
Дирекция по экономике и планированию	Структурное подразделение, осуществляющее: <ul style="list-style-type: none"> <li>- формирование экономической политики Общества, направленной на повышение эффективности системы планирования и управления производством;</li> <li>- методологическое обеспечение экономического планирования и анализа производственно-хозяйственной деятельности Общества;</li> <li>- организацию разработки комплексных планов производственно-хозяйственной деятельности;</li> <li>- анализ производственно-хозяйственной деятельности структурных подразделений Общества и подготовку планов корректирующих действий по результатам анализа и контроль их выполнения;</li> <li>- формирование политики ценообразования;</li> <li>- оценку эффективности договоров накупаемых товарно-материальных ценностей и реализуемую продукцию.</li> </ul>

1	2
Планово-бюджетное управление	<p>Структурное подразделение в составе Дирекции по экономике и планированию, осуществляющее:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- разработку методологии экономического планирования и анализа деятельности Общества,</li> <li>- разработку прогрессивных технико-экономических нормативов затрат;</li> <li>- разработку комплексного годового плана производства;</li> <li>- планирование себестоимости и сметы затрат, показателей по запасам, объемам производства, доходам;</li> <li>- консолидацию показателей объемов отгруженной продукции, затрат, запасов и расходов по промышленной деятельности;</li> <li>- формирование контрольных показателей по промышленной деятельности;</li> <li>- формирование, контроль и анализ исполнения бюджетов (продаж, закупок, перепродаж) по промышленной деятельности;</li> <li>- формирование, балансировку, контроль и анализ исполнения свода затрат по промышленной деятельности;</li> <li>- разработку проектов оптовых и отпускных цен на произведенную промышленную продукцию, согласование с поставщиками цен на комплектующие изделия и материалы</li> </ul>
Управление корпоративного бюджетирования	<p>Структурное подразделение в составе Дирекции по экономике и планированию, осуществляющее:</p> <p>1) в части операционной деятельности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- разработку нормативной и организационно-распорядительной документации, организующей бюджетное управление и бюджетный процесс в Обществе;</li> <li>- формирование перечня и проекта значений контрольных показателей согласно закрепленной ответственности;</li> <li>- формирование проектов: сводного бюджета продаж, сводного бюджета перепродаж, сводного бюджета закупок, бюджета социальных расходов, бюджета формирования и использования резервов, бюджета операционной деятельности, бюджета доходов и расходов по операционной деятельности, бюджета внебюджетных доходов и расходов;</li> <li>- формирование проектов Прогнозного отчета о прибылях и убытках, Прогнозного баланса и Бюджета движения денежных средств косвенным методом;</li> <li>- балансировка проектов сводных бюджетов, функциональных (согласно закрепленной ответственности) и общекорпоративных бюджетов;</li> <li>- представление на Комитет Совета директоров по бюджетной политике проектов бюджетов и отчетов об их исполнении;</li> <li>- контроль за достижением установленных значений контрольных показателей;</li> </ul>

1	2
	<p>2) в части инвестиционной деятельности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- формирование проекта значений контрольных показателей по инвестиционной деятельности Общества;</li> <li>- формирование проекта Бюджета инвестиций, контроль и анализ исполнения бюджета;</li> </ul> <p>3) в части финансовой деятельности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- формирование перечня и проекта значений контрольных показателей по финансовой деятельности;</li> <li>- формирование проекта Платежного бюджета, его балансировка, контроль, анализ и корректировка по итогам исполнения бюджета;</li> <li>- разработку кредитной политики Общества;</li> <li>- планирование привлечения внешнего финансирования, погашения обязательств;</li> <li>- формирование проекта Бюджета финансовой деятельности, контроль и анализ исполнения бюджета</li> </ul>
Казначейство	<p>Структурное подразделение в составе Финансовой дирекции, осуществляющее:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- планирование расчетов по обязательствам Общества;</li> <li>- осуществление и оформление всех видов расчетов и платежей;</li> <li>- учет движения денежных средств, ценных бумаг, дебиторской и кредиторской задолженности</li> </ul>

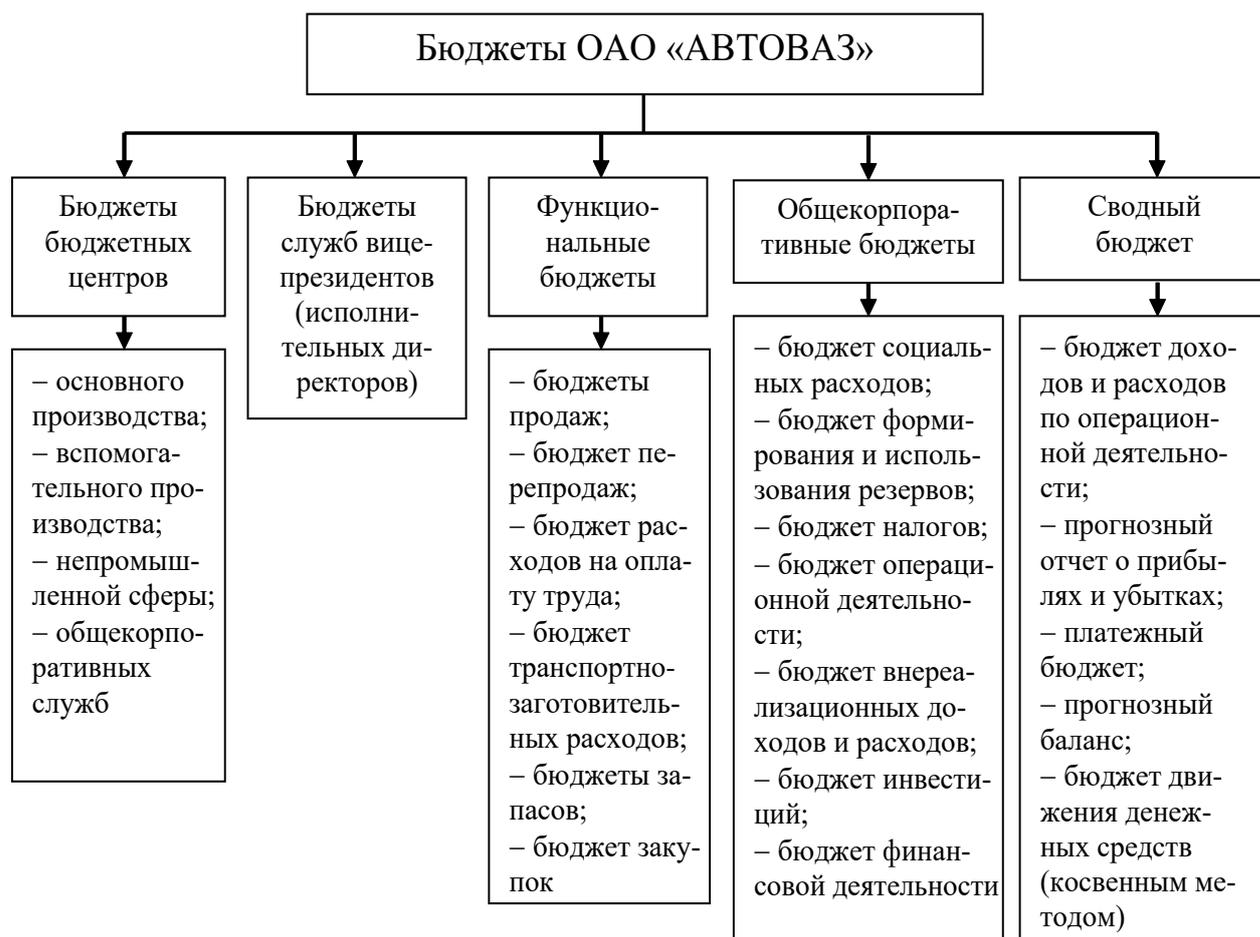


Рис. П.4. Состав бюджетов ПАО «АВТОВАЗ»



Рис. П.5. Основные структурные подразделения – участники процесса бюджетного управления

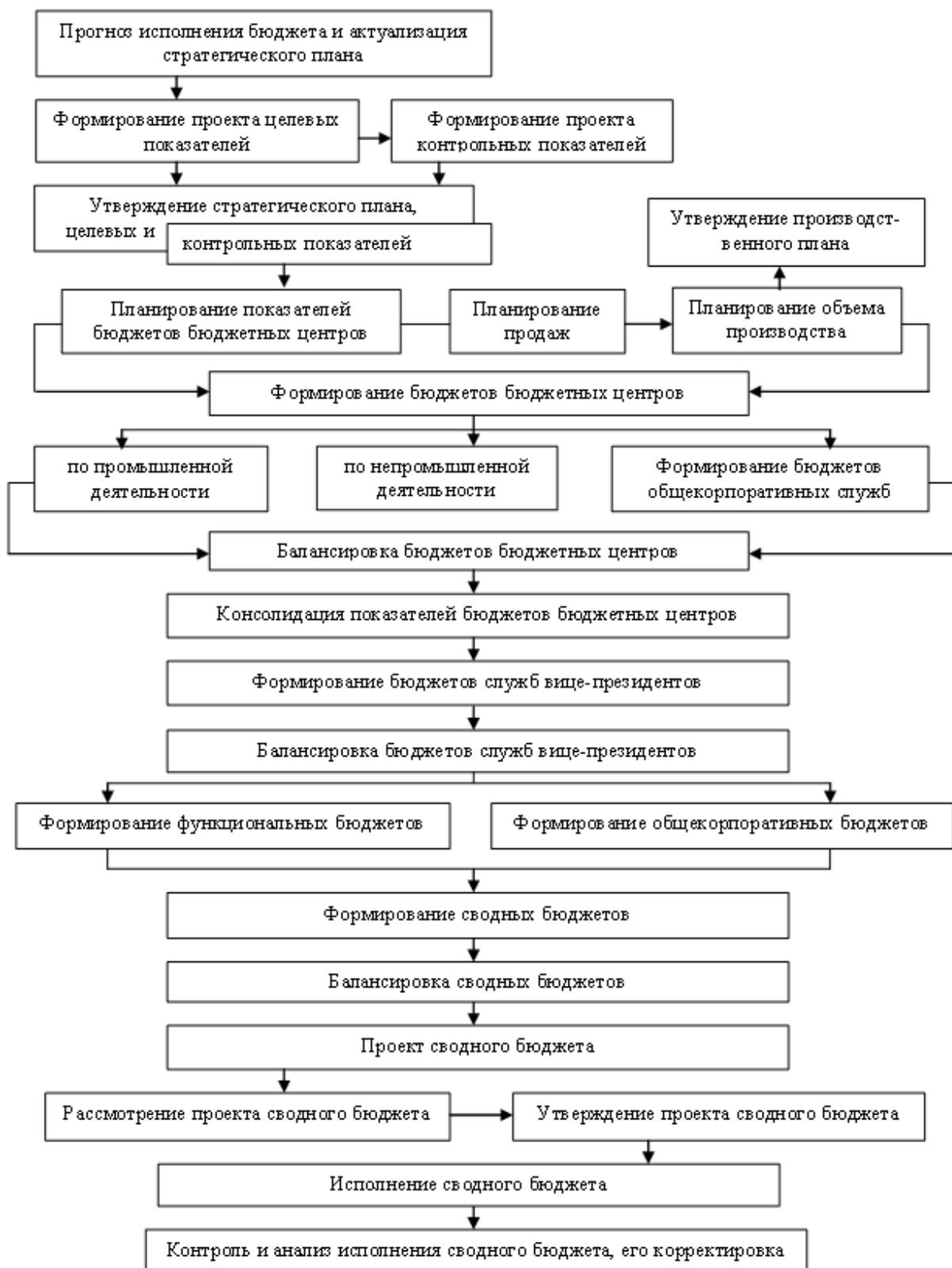


Рис. П.6. Организация бюджетного процесса в ПАО «АВТОВАЗ»



Таблица П.2. Система оценочных показателей эффективности процесса бюджетирования (фрагмент)

Этапы бюджетирования	Ответственное подразделение	Вид разрабатываемого документа	Используемые контрольные показатели	Предлагаемые финансовые показатели (в дополнение к используемым)
Планирование продаж и поступлений сбытовыми подразделениями	ЦЭ Исполнительного директора по продажам	Бюджет продаж автомобилей, запасных частей, разобранных серий в натуральном и стоимостном выражении. План поступлений от продаж и изменения дебиторской задолженности	<ul style="list-style-type: none"> <li>– объем продаж автомобилей в натуральном выражении (по моделям, рынкам сбыта, сбытовым подразделениям);</li> <li>– доход от продаж продукции (по моделям, рынкам сбыта, сбытовым подразделениям);</li> <li>– средневзвешенный период оборота дебиторской задолженности (по сбытовым подразделениям)</li> </ul>	–
Формирование бюджета продаж по промышленной деятельности	ДЭП	Бюджет продаж по промышленной деятельности	<ul style="list-style-type: none"> <li>– объем продаж продукции по промышленной деятельности в натуральном выражении (по видам продукции, по рынкам сбыта, по сбытовым подразделениям);</li> <li>– доход от продаж продукции, работ, услуг по промышленной деятельности (по видам продукции, рынкам сбыта, сбытовым подразделениям)</li> </ul>	–
Формирование бюджета доходов и расходов по промышленной деятельности	ДЭП	Бюджет доходов и расходов по промышленной деятельности	<ul style="list-style-type: none"> <li>– доход от продаж продукции, работ, услуг по промышленной деятельности (по видам продукции, по рынкам сбыта, по сбытовым подразделениям);</li> <li>– затраты на производство продукции, выполнение работ, оказание услуг по промышленной деятельности (по видам продукции, по рынкам сбыта, по сбытовым подразделениям)</li> </ul>	–

Формирование функциональных бюджетов	ДФ	Бюджет продаж по операционной деятельности	<ul style="list-style-type: none"> <li>– объем продаж продукции в натуральном выражении (по видам продукции, рынкам сбыта, сбытовым подразделениям);</li> <li>– доход от продаж продукции, работ, услуг по операционной деятельности (по видам продукции, по рынкам сбыта, по сбытовым подразделениям);</li> <li>– маржинальная прибыль по автомобильной продукции;</li> <li>– средневзвешенный период оборота дебиторской задолженности от операционной деятельности (по статьям бюджета, по сбытовым подразделениям)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– маржинальная рентабельность по автомобильной и другим видам продукции;</li> <li>– порог рентабельности по автомобильной продукции;</li> <li>– порог безубыточности по автомобильной продукции</li> </ul>
Формирование общекорпоративных бюджетов	ДФ	Бюджет операционной деятельности	<ul style="list-style-type: none"> <li>– объем продаж продукции в натуральном выражении (по видам продукции, рынкам сбыта, сбытовым подразделениям);</li> <li>– доход от продаж продукции, работ, услуг по промышленной деятельности (по видам продукции, по рынкам сбыта, по сбытовым подразделениям);</li> <li>– доход от продаж продукции, работ, услуг по непромышленной деятельности (по видам продукции, по сбытовым подразделениям);</li> <li>– валовые затраты, в т.ч. амортизация основных средств и нематериальных активов (по центрам функциональной ответственности, по местам возникновения затрат, по статьям калькуляции) и социальные расходы</li> </ul>	–

	ДФ	Бюджет инвестиций	<ul style="list-style-type: none"> <li>– доходы от инвестиционной деятельности (по статьям доходов, по дочерним обществам);</li> <li>– объемы инвестиций (по проектам, по направлениям инвестиций);</li> <li>– средневзвешенная доходность долгосрочных финансовых вложений;</li> <li>– изменение долгосрочных финансовых вложений</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– совокупная величина чистого дисконтированного дохода (NPV);</li> <li>– рентабельность инвестиций (ROI)</li> </ul>
	ДФ	Бюджет финансовой деятельности	<ul style="list-style-type: none"> <li>– прочие расходы от финансовой деятельности за исключением процентов за кредиты;</li> <li>– резервы под распределение прибыли (по источникам распределения прибыли);</li> <li>– средневзвешенная стоимость краткосрочного заемного финансирования (по видам и источникам);</li> <li>– средневзвешенная стоимость долгосрочного заемного финансирования (по видам и источникам);</li> <li>– изменение краткосрочных заемных обязательств (по видам и источникам);</li> <li>– изменение долгосрочных заемных обязательств (по видам и источникам)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– средневзвешенная стоимость капитала (WACC);</li> <li>– уровень эффекта финансового рычага</li> </ul>
Формирование сводных бюджетов	ДФ	Бюджет доходов и расходов по операционной деятельности	<ul style="list-style-type: none"> <li>– доходы от продаж продукции, работ, услуг по операционной деятельности (по видам продукции, рынкам сбыта, по бюджетодержателям);</li> <li>– операционные затраты (по статьям калькуляции, по бюджетодержателям)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– операционная прибыль (по видам продукции, рынкам сбыта, бюджетодержателям);</li> <li>– рентабельность продукции (по видам продукции);</li> <li>– рентабельность продаж (по видам продукции)</li> </ul>

	ДФ	Прогнозный отчет о прибылях и убытках	<ul style="list-style-type: none"> <li>– доходы от продаж продукции, работ, услуг по операционной деятельности (по видам продукции, рынкам сбыта, по бюджетодержателям);</li> <li>– операционные затраты (по статьям калькуляции, по бюджетодержателям);</li> <li>– доходы от инвестиционной деятельности (по статьям доходов);</li> <li>– инвестиционные расходы (по направлениям инвестиций);</li> <li>– расходы по финансовой деятельности (за исключением процентов за кредит)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– прибыль до уплаты процентов за кредит и налога на прибыль (ЕБИТ);</li> <li>– прибыль до уплаты процентов за кредит, налога на прибыль и амортизации (ЕБИТДА)</li> </ul>
	ДФ	Платежный бюджет	<ul style="list-style-type: none"> <li>– средневзвешенный период оборота дебиторской задолженности от операционной деятельности (по статьям бюджета);</li> <li>– средневзвешенный период оборота кредиторской задолженности от операционной деятельности (по статьям бюджета)</li> </ul>	– ликвидный денежный поток (по статьям бюджета)

ДЭП – Дирекция по экономике и планированию, ДФ – Дирекция по финансам