

ИЗ ФОНДОВ РОССИЙСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННОЙ БИБЛИОТЕКИ

Перевалова, Жанна Владимировна

1. Бюджетирование в управлении субъектами
хозяйственной деятельности

1.1. Российская государственная библиотека

Перевалова, Жанна Владимировна

Бюджетирование в управлении субъектами хозяйственной деятельности [Электронный ресурс]: Дис. ... канд. экон. наук : 08.00.10 .—М.: РГБ, 2005 (Из фондов Российской Государственной Библиотеки)

Экономика -- Российская Федерация -- Финансы предприятия -- Планирование. Финансы, денежное обращение и кредит

Полный текст:

<http://diss.rsl.ru/diss/05/0260/050260043.pdf>

Текст воспроизводится по экземпляру,
находящемуся в фонде РГБ:

Перевалова, Жанна Владимировна

Бюджетирование в управлении субъектами
хозяйственной деятельности

М. 2004

Российская государственная библиотека, 2005
год (электронный текст).

61:04-8/4336

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

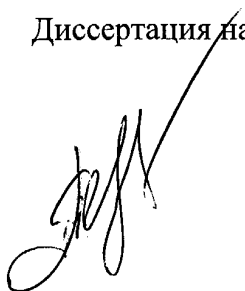
На правах рукописи

ПЕРЕВАЛОВА Жанна Владимировна

**БЮДЖЕТИРОВАНИЕ В
УПРАВЛЕНИИ СУБЪЕКТАМИ ХОЗЯЙСТВЕННОЙ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

Специальность
08.00.10 – «Финансы, денежное обращение и кредит»

Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук



Научный руководитель –
кандидат экономических наук,
Бежаев Олег Георгиевич

Москва - 2004

СОДЕРЖАНИЕ

●	ВВЕДЕНИЕ	3
1	СУЩНОСТЬ И УСЛОВИЯ РАЗВИТИЯ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ В ЭКОНОМИКЕ	9
1.1	Экономическая характеристика бюджетирования в России и других странах	9
1.2	Особенности и принципы бюджетирования на современном этапе	26
1.3	Системный анализ эффективности функций бюджетирования	43
1.4	Экономические основы и этапы построения системы бюджетирования	55
2	СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННО-ФИНАНСОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ХОЗЯЙСТВЕННЫХ СТРУКТУР НА ОСНОВЕ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ	66
●	2.1 Построение организационно-финансовой структуры для целей бюджетного управления	66
2.2	Классификация затрат и управление себестоимостью услуг	87
2.3	Практический алгоритм постановки бюджетирования (на примере ООО «Южный Телеком»)	120
	ЗАКЛЮЧЕНИЕ	131
	СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	135
●	ПРИЛОЖЕНИЯ	140

Введение

Актуальность темы исследования.

Развитие рыночной экономики в Российской Федерации повлекло за собой радикальные изменения в планировании, учете и контроле производственно-хозяйственной деятельности. Предприятиям (организациям) приходится действовать в условиях стремительного развития новых технологий, жесткой конкуренции и нестабильности. В связи с этим исследуются методы и инструменты финансово-экономического планирования, как основы планово-аналитической работы всех отраслей экономики. Бюджетное планирование остается слабым местом управления российских предприятий. Экономическая наука в настоящее время располагает несовершенной методической и методологической базой сквозного управленческого планирования и бюджетирования как основного его инструмента. Поэтому важнейшей задачей современных экономических исследований становится разработка методологических и методических основ по созданию моделей бюджетирования хозяйственных структур, преодоление сложившихся стереотипов экономического мышления, отождествляющих процесс бюджетирования с реалиями составления плановых смет с целью контроля финансовых расходов бизнес - проектов.

Степень изученности проблемы.

В современной экономической теории и практике финансового планирования нами выделено две проблемы, препятствующие формированию эффективной модели бюджетирования хозяйственных структур.

Первая проблема включает в себя круг задач, связанных с неадекватным толкованием термина «бюджетирование» и его роли в рыночном механизме управления хозяйственной структурой. Большинство исследователей определяют бюджетирование как подсистему управленческого учета, имеющую целевую направленность на систему организации финансового планирования. При этом игнорируется тот факт, что бюджетирование включает в

себя планирование, контроль, учет и анализ затрат и результатов в разрезе центров ответственности с помощью финансового инструмента – бюджетов.

Вторая проблема связана с определением эффективных функций бюджетирования на уровне хозяйственной структуры.

До недавнего времени в системе финансового планирования развития предприятий доминировала система плановых отчетов и планирование ко-эффективным методом. В условиях рыночной экономики бюджетные системы строятся на моделировании информационных систем, включающих в себя прогнозную, плановую и фактическую информацию о различных аспектах деятельности предприятия, представленную в сопоставленном виде.

Нерешенные проблемы, связанных с реализацией эффективных моделей бюджетирования, требуют восполнения соответствующих разделов экономической теории и практики в этой области. Без теоретико-прикладного осмысления принципов, методов и функций бюджетирования хозяйственных структур невозможно достичь рыночных целей развития и обеспечить реальный контроль за процессом их достижения.

Цель диссертационного исследования - разработать методические подходы, позволяющие реализовать на практике концепцию организационно-финансовой деятельности рыночно ориентированных предприятий на основе бюджетирования.

Поставленная цель достигается:

- обоснованием экономической сущности бюджетирования, как процесса управления рыночно ориентированных хозяйственных структур, с учетом российского и западного опыта;
- раскрытием особенностей и принципов бюджетирования в системе современного менеджмента хозяйственной структуры, выявлением их влияния на процесс принятия успешных управленческих решений;
- анализом функций бюджетирования, их влиянием на оценку эффективности деятельности предприятия в целом;

- установлением рациональных этапов построения алгоритма бюджетного планирования, как переходной системы от элементного к процессному управлению хозяйственной структурой в условиях изменений внешней среды;
- построением организационно-финансовую модель хозяйственной структуры для целей бюджетного управления и определить критерии оценки эффективности бюджетирования;
- обобщить практического опыта классификации затрат и созданием на его основе системы управления себестоимостью с учетом особенностей бюджетного планирования;
- созданием системы бюджетного управления, на основе разработанного автором методического подхода, а так же оценки ее эффективности.

Предмет исследования - система экономических отношений, возникающих при реализации системных моделей бюджетного управления устойчивыми хозяйственными структурами.

Объект исследования – хозяйственные структуры на микроуровне, рассматриваемые как объект бюджетного управления.

Теоретическая и методологическая основа исследования. В основе диссертационного исследования лежат теоретические концепции и методологические подходы, обеспечивающие системность и комплексность изучения проблемы бюджетирования хозяйственных структур; содержащие ключевые предпосылки для раскрытия сущности бюджетного процесса, бюджета, системы бюджетирования в условиях становления и развития финансового планирования предприятий.

Основу диссертационного исследования составляют классические и современные экономические теории; статический и динамический подходы для обоснования методов управления финансовыми ресурсами на основе бюджетирования, диалектика; системный и ситуационный анализ; современные теории управления; экономическое моделирование.

Информационную и эмпирическую базу исследования составили сведения по развитию финансового планирования в России и за рубежом, статистическая информация, законодательные акты по реформированию российской экономики, а так же данные, полученные автором в ходе научно-исследовательской работы.

Научная новизна и практическая значимость работы состоит в разработке нового методического подхода к исследованию бюджетирования динамичных хозяйственных структур. Нами получены следующие научные результаты:

1. Сформирован новый подход к построению алгоритма бюджетного планирования в масштабах предприятия, содержащий в себе: определение стратегических целей и задач бюджетирования, финансовую оценку объекта бюджетирования, подготовку проектных решений основного и дополнительного бюджетов, оценку качества бюджетного планирования.

2. Уточнено определение бюджетирования как совокупности систем планирования, контроля, учета и анализа затрат и результатов деятельности организации в разрезе центров ответственности с помощью финансового инструмента – бюджета.

3. Определена роль и место бюджетирования в общей системе финансового планирования на основе функций бюджета: планирования и контроля, организации и мотивации, поддержки принятия управленческих решений и оценки деятельности предприятия с учетом динамичной внешней среды.

4. На основе анализа эволюционных принципов организации бюджетного процесса дополнены принципы бюджетирования рыночно ориентированных хозяйственных структур, содержащие интеграцию бюджетного процесса с общей системой управления, нацеленной на эффективное исполнение рыночной стратегии.

5. Построена оптимальная модель организационно-финансовой структуры управления с учетом критериев оценки эффективности деятельности центров финансового управления, деятельность которых направлена на по-

лучение консолидированного дохода от функционирования хозяйственной структуры в целом.

6. Классифицированы затраты и определены основные требования к управлению себестоимостью хозяйственной структуры в рамках оптимальной модели организационно-финансовой структуры для определения точки критического объема продаж и построения на этой основе анализа безубыточности с применением инструментов бюджетирования.

7. Разработан и обоснован практический алгоритм постановки бюджетирования, базирующийся на разделении хозяйственной деятельности на структуры, финансы и виды учета. Определена структуризация бюджетов по признакам ответственности, регионального разделения по центрам затрат, прибыли и венчур-центров.

Теоретическая и практическая значимость исследования в том, что полученные научные результаты используются в ходе преподавания экономических дисциплин, в различных формах переподготовки и повышения квалификации специалистов, научном консультировании топ-менеджмента предпринимательских структур.

Предложенная в диссертационном исследовании методология бюджетного планирования деятельности хозяйственных структур призвана послужить основой построения эффективной системы финансового управления, способной оптимизировать экономику предприятия в условиях динамичного развития рынка. Она принципиально изменяет подходы к процессу принятия управленческих решений и созданию соответствующих мотиваций персонала.

Апробация работы. Теоретические положения диссертационного исследования использованы при подготовке ряда учебных курсов по экономическим специальностям и апробированы на факультете « Менеджмент» Российской Академии Предпринимательства. Основные положения диссертации были доложены на международной научно-практической конференции проводимой Российской Академией предпринимательства и Комитетом по эко-

номической политике и предпринимательству Государственной Думы РФ. По теме исследования опубликованы 4 статьи, общим объемом 3 печатных листа. Результаты исследования использованы в практической деятельности предпринимательских структур, что подтверждено актами о внедрении.

Глава 1. Сущность и условия развития бюджетирования в экономике

1.1. Экономическая характеристика бюджетирования в России и других странах

Управление производством и его хозяйственными структурами невозможно без эффективного планирования и контроля реализации планов. Планирование в условиях рынка призвано обеспечить процесс производства и реализации конкурентоспособной продукции при условии оптимального использования всех ресурсов, а так же гибкое развитие предприятия по отношению к динамично развивающейся внешней среде.

В условиях конкуренции и нестабильности стратегическое планирование и контроль результатов предопределяют формирование бюджета - основного инструмента управления, обеспечивающего точной, полной и своевременной информацией высшее руководство. С помощью бюджета должны «осуществляться разработка стратегии эффективного развития предприятия, формирование, анализ работы предприятия и контроллинг»¹.

В условиях рынка бюджетирование становится основой планирования, важнейшей функции управления. Система внутрифирменного планирования должна строиться на основе бюджетирования, то есть все затраты и результаты должны иметь финансовое или денежное выражение. Планирование бизнеса необходимо чтобы четко представлять, где, когда, что и для кого предприятие будет производить и продавать, какие ресурсы и в каком объеме для этого понадобятся. «Бюджетирование, как основа финансового планирования, – это максимально точное выражение всех планируемых показателей и ресурсов в финансовых терминах».² В этом определении, однако, не рассмот-

¹ Батрин Ю.Д., Фомин П.А. Особенности управления финансовыми ресурсами промышленных предприятий. – М.: Высшая школа, 2001. – с. С. 72-73

² Хруцкий В.Е., Сизова Т.В., Гамаюнов В.В. Внутрифирменное бюджетирование: Настольная книга по постановке финансового планирования. – М.: Финансы и статистика, 2002.-400с.С.27

рены основные функции бюджетирования и инструменты бюджетного планирования.

Широко используемое на Западе и в нашей стране понятие «бюджетирование» для отечественной финансовой теории и практики сравнительно новое. Поэтому руководители многих российских предприятий, при внедрении технологии бюджетирования столкнулись с рядом проблем. Более того специалисты-теоретики ошибочно отождествляли бюджетирование с близкими, но не равнозначными процессами планирования или составления смет. Причины возникшей ситуации в непонимании или искажении сути бюджетирования и способов его реализации на современном этапе развития управленческих и информационных технологий. Поэтому важно исследовать сущность этого понятия, его исторические корни, современные методы и перспективы его совершенствования.

Г.Альтерман, занимающийся перспективным планированием и прогнозированием в сельском хозяйстве, пришел к выводу, что понятие сметы (бюджета) исходит из камеральной бухгалтерии: «Камеральная бухгалтерия имеет целью схематическое, легко контролируемое извне определение хода производства, посредством заранее фиксируемого ассигнования статей сметы (бюджета). Центральная администрация, учитывая экономическую ситуацию, принимает обязательный к исполнению бюджет на будущий год, которым предписывает определенную тактику руководства производством».¹

В своем становлении камеральная бухгалтерия прошла три этапа:

1. Старая камеральная бухгалтерия, господствовавшая с XII до середины XVIII вв. сводилась к тому, что в центре внимания бухгалтеров, находился учет доходов и расходов денежных средств. Камеральное счетоводство — одна из форм простого счетоводства (т.е. без применения двойной записи) - преобладало в учетной практике определенного исторического периода. Об этом свидетельствует появление специальной дисциплины «камеристики (камералистики)», преподававшейся в XVII – XVIII вв. в университетах Гер-

¹ Г. Альтерман. Истоки бюджетирования. - М.: Финансы и статистика, 2001. – 301 с. С. 28

мании и других европейских стран, а со второй половины XIX в. в университетах России.

2. Появление новой камеральной бухгалтерии связывают с именами австрийских ученых М. Пуэхберга и И. Шротта. М. Пуэхберг изложил основы этого направления в учете, смысл которого он видел в составлении и контроле сметы (бюджета) доходов и расходов. Каждый вид доходов и расходов представляет строго определенную статью, и бухгалтер как хозяйственник контролирует соблюдение имеющегося у него финансового плана-бюджета. Эти идеи были развиты Шроттом, Гюффелем, Кишке, Эсфелем, Эбгардом, увидевших в бюджете не только средство контроля за действиями управляющих, но и средство предупреждения возможных ошибок и ущерба.

3. Начиная с середины XIX в. дальнейшее развитие камеральной бухгалтерии происходило в направлении синтеза камерального и двойного учета (Ф. Вилла и А. Тонциг), хотя многим в то время это казалось невозможным (М. Рива).

Значительный вклад в разработку идеи контрольной функции бюджетов внес Ф. Гюгли. пытавшийся решить проблему учета при использовании бюджета и осуществить синтез двойной и камеральной бухгалтерии, называя ее константной бухгалтерией.

Русские ученые внесли определенный вклад в развитие этих идей. Среди них отметим Л.И. Гомберга, выделявшего в качестве объектов исследования в им же сформулированной новой науке экономологии смету (бюджет), бухгалтерию и контроль. В смете он видел инструмент планирования, связывая ее с хозяйственным расчетом; в основе деятельности бухгалтерии выделял причинно-следственные связи, а контроль трактовал как процесс установления соответствия хозяйственной деятельности интересам предприятия, признавая только предварительный и заключительный контроль. А.П. Рудановский предлагал ввести в классификацию счетов счета бюджета и пытался установить связь каждой операции с бюджетом, называя этот процесс бюджетированием.

Несмотря на свою прогрессивность, эти идеи оказались не востребованными. и нашли практическое воплощение только в период становления и развития управленческого учета. С этого времени бюджетирование неотъемлемая составная часть управленческой практики.

Традиционная организационная модель бюджетирования разработана в двадцатые годы прошлого столетия, чтобы помочь финансовым менеджерам контролировать расходы в крупных транснациональных корпорациях - DuPont, General Motors, ICI и Siemens.

Востребованность идеи бюджетирования в XX в. обусловлена двумя факторами. Это новейшие теоретические исследования, обогатившие теорию и практику учета для целей управления, и сложившиеся экономические условия, обострившие внешнюю и внутреннюю конкуренцию и связанные с ней рост затрат и усилий на реализацию товаров.

После Второй мировой войны изменились функции и содержание учета. Понятие «учет затрат» (cost accounting) стали заменять понятием «управленческий учет» (management accounting). Упор делался на составление предварительных смет затрат, оперативном выявлении отклонений от них, систематическом анализе издержек производства и вариантах управленческих решений на базе оценки их себестоимости.

Современное понятие управленческого учета связано с новым качественным содержанием, которое вошло в теорию и практику учета как новая концепция информации и управления – «управленческий контроль» ("management control" в США; "controlling" в Германии; "control de jectio" во Франции). Впервые сущность этого понятия определена американскими учеными как процесс, посредством которого руководители обеспечивают эффективное и результативное использование ресурсов для достижения целей организации. Управленческий контроль шире понятия управленческого учета, так как включает психологические и социальные аспекты управления.

В отечественной теории стал больше использоваться немецкий вариант этого понятия. Сущность контроллинга, его разновидности и возможность

применения в российской учетно-аналитической практике изложены в работах В.Б. Ивашкевича, С. Н. Зайцева, Е.Н. Стрельника. Авторы данных работ и зарубежные специалисты рассматривают бюджетирование как один из экономических инструментов контроллинга. Однако такая трактовка узкая по сущности и содержанию, так как не учитывает связи с финансовым планированием и стимулированием управленческого персонала.

Западные экономисты, рассматривают бюджетирование как количественный план, как часть финансового планирования на заданный период времени.

По определению Института дипломированных управляющих бухгалтеров по управленческому учету (США), бюджет – это «количественный план в денежном выражении, подготовленный и принятый до определенного периода, обычно показывающий планируемую величину дохода, которая должна быть достигнута, и (или) расходы, которые должны быть понижены в течение этого периода, и капитал, который необходимо привлечь для достижения данной цели»¹.

По мнению Р. Энтони (R. Anthony), «бюджет представляет собой план, выраженный в количественных, обычно денежных, показателях, охватывающих заданный период времени, как правило, год»² Английские экономисты Дж. К. Шим и Дж. Г. Сигел, раскрывают термин «бюджет» как «...количественный план деятельности предприятия и выполнения программ, представляющих 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...» и представляет собой «...набор финансовых прогнозов или финансовых планов...»³

¹ Управленческий учет: Учеб. пособие/ А.Д. Шеремет, И.М. Волков, С.М. Шапигузов и др. / Под ред. А.Д. Шеремета. – М.: ФБК-ПРЕСС, 1999. – 512 с. (Серия «Академия бухгалтера и менеджера». С.86)

² Anthony R.N., Reese J.S. "Accounting: Texts and Cases" 8th ed. – Illinois: Homewood, 1989. – 1030 p. С 898.

³ Шим Дж.К., Сигел Дж.Г. Основы коммерческого бюджетирования / Пер. с англ. – СПб.: Пергамент, 1998. – 496 с. С.456.

Аналогичной точки зрения придерживаются Б. Нидлз (B. Needles), С. Миллз (S. Mills) и Г. Андерсон (H. Anderson): бюджет - «план действий, который прогнозирует будущие экономические операции, хозяйственную деятельность и результаты в финансовых или нефинансовых показателях».¹

И.Т. Хорнгрен, Дж. Фостер рассматривают бюджет как количественное выражение плана.²

Термин «бюджет» в последние годы занял прочное место в работах российских экономистов. Точка зрения Е.С. Стоянова полностью соответствует западным трактовкам. Бюджет предприятия – это «...количественное воплощение плана, характеризующее доходы и расходы на определенный период, и капитал, который необходимо привлечь для достижения заданных планом целей...»³, что практически совпадает с мнением практикующих американских бухгалтеров.

Профессор И.А. Бланк, рассматривает бюджет как «... оперативный финансовый план, разрабатываемый обычно в рамках до одного гола, отражающий расходы и поступления средств по отдельным направлениям хозяйственной деятельности, отдельным видам операций, отдельным инвестиционным проектам...»⁴.

Бюджет, действительно количественное воплощение плана. Однако, данная трактовка западных и российских ученых сужает значение бюджетирования как инструмента управления хозяйственной структурой в условиях рыночной экономики, так как не учитывает его значения для принятия оперативных управленческих решений в условиях неопределенной рыночной среды.

¹ Needles B.E., Powers M., Mills S.K., Anderson H.R. "Managerial Accounting 5th ed. – Boston, N.-Y.: Houghton Mifflin Company, 1999. – 603 p.. С.264"

² Хорнгрен И.Т., Фостер Дж. Бухгалтерский учет: управленческий аспект: пер. с англ./ Под ред. Я.В. Соколова. – М.: Финансы и статистика, 1995. – С.37.

³ Финансовый менеджмент: теория и практика: Учебник / Стоянова Е.С., Балабанов И.Т., Бланк И.А. и др. / Под ред.Е.С. Стояновой. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: Изд-во «Перспектива», 2000. – 656 с. С. 411

⁴ Бланк И.А. Управление прибылью. – К.: «Ника-Центр», 1998. – 544с. (Серия «Библиотека финансового менеджера»; Вып. 2) С.490

По определению В.Н. Самочкина бюджет «... представляет собой выраженные в конкретных показателях цели, альтернативы достижения целей, последствия воздействия альтернатив на цели, фактические результаты реализации управленческих решений, отклонения от запланированных результатов...».¹

В.В. Ковалев считает, что бюджет – это «... детализированный план деятельности предприятия на ближайший период, который охватывает доход от продаж, производственные и финансовые расходы, движение денежных средств, формирование прибыли предприятия...».² Он выделяет ключевые различия понятий «план» и «бюджет» по трем признакам: показатели, горизонт планирования, предназначение. Для плана характерно использование любых, в том числе и неколичественных, показателей и различных горизонтов планирования, а при формировании бюджета применяют в основном стоимостные показатели и горизонт планирования устанавливают в пределах одного года.³

Предназначение плана – «...формулирование целей, которые нужно достигнуть, и способов их достижения», а предназначение бюджета – «...детализация способов ресурсного обеспечения выбранного варианта достижения целей», являться средством «текущего контроля исполнения плана...».⁴

А.М. Карминский⁵, Н.Г. Данилочкина⁶ и другие авторы, так же рассматривают бюджет как выраженный в экономических показателях результат оперативного планирования, требующий от высшего руководства конкрет-

¹ Гибкое развитие предприятия: Эффективность и бюджетирование / Самочкин В.Н., Пронин Ю.Б., Логачева Е.Н. др. – М.: Дело, 2000. – 352 с. С. 200

² Ковалев В.В., Волкова О.Н. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. – М.: ПБОЮЛ Гриженко Е.М., 2000. – 424 с. С. 153

³ Ковалев В.В. Введение в финансовый менеджмент. – М.: Финансы и статистика, 2000. – 768 с. С. 295

⁴ Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях / А.М. Карминский, Н.И. Ленев, А.Г. Примаков, С.Г. Фалько. – М.: Финансы статистика, 1998. – 256 с. С. 78

⁵ Контроллинг как инструмент управления предприятием / Ананькина Е.А., Данилочкин С.В., Данилочкин Н.Г. и др. / Под ред. Н.Г. Данилочкиной. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1999. – 297 с. С. 65

⁶ Управленческий учет: Учеб. пособие. – М.: ФБК_ПРЕСС, 1999. – 512 с. (Серия «Академия бухгалтера и менеджера») С. 84-85

ных действий в области управления предприятием. По их мнению, бюджет – это количественное выражение плана деятельности предприятия в целом или его отдельных подразделений. Такой подход, на наш взгляд, сужает понятие бюджетов до их количественной определенности и не несет в себе функции координации стимулирования и оценки эффективности деятельности хозяйственного субъекта.

А.Д. Шеремет, определяя бюджет как «финансовый план действий» и отмечают соответствие термина «бюджет» термину «смета», подчеркивая тем самым связь процесса оперативного планирования, как одной из функций управления, с управленческим учетом. И.А. Бланк рассматривает широко используемый в настоящее время термин «бюджетирование» как «...процесс разработки конкретных бюджетов в соответствии с целями оперативного планирования...».¹ Конкретность и количественное выражение финансовых показателей через бюджеты хозяйственных структур нельзя отрицать, однако каждый бюджет несет в себе элементы прогноза и стратегии, исходя из постоянно изменяющейся внутренней и внешней среды хозяйственной структуры.

Помимо общепринятого термина «бюджетирование» у Н.Н. Тренева² встречается термин «бюджетинг», что, не изменяет общепринятого смысла и означает составление бюджета, сметы и равнозначно финансовому планированию.

С.В. Ильдеменов с коллективом авторов полагает, что понятия «план» и «бюджет» по смыслу очень близкие. В английском языке используется слово «бюджет», а процедура его составления называется «бюджетированием». В нашей стране более распространен термин «план». Каждое предприятие может выбирать обозначения, которые ему больше подходят. Например, предприятие может использовать слово «бюджет» чтобы оно не ассоциировалось с прежним понятием «план». По нашему мнению, понятие «план»

¹ Бланк И.А. Управление прибылью. – К.: «Ника-Центр», 1998. – 544 с. (Серия «Библиотека финансового менеджера»; Вып. 2) С. 490

² Тренев Н.Н. Управление финансами: Учеб. пособие. – М.: Финансы и статистика, 1999. – 496 с. С. 108

шире термина «бюджет»¹. План включает финансовые методы и элементы, состоит из системы планов, а именно: маркетинга, организационного плана, плана социального развития и пр. Отдельные разделы плана могут иметь нефинансовую оценку в отличие от бюджетов.

Таблица 1.1.

Генезис определений бюджета и бюджетирования

Авторы	Определения
Батрин Ю.Д., Фомин П.А.	«С помощью бюджета должны осуществляться разработка стратегии эффективного развития предприятия, формирование, анализ работы предприятия и контроллинг»
Хруцкий В.Е., Сизова Т.В., Гамаюнов В.В.	«Бюджетирование, как основа финансового планирования, – это максимально точное выражение всех планируемых показателей и ресурсов в финансовых терминах»
Г. Альтерман.	«Камеральная бухгалтерия имеет целью схематическое, легко контролируемое извне определение хода производства, посредством заранее фиксируемого ассигнования статей сметы (бюджета). Центральная администрация, учитывая экономическую ситуацию, принимает обязательный к исполнению бюджет на будущий год, которым предписывает определенную тактику руководства производством»
А.Д. Шеремет, И.М. Волков, С.М. Шапигузов и др.	«Бюджет – это количественный план в денежном выражении, подготовленный и принятый до определенного периода, обычно показывающий планируемую величину дохода, которая должна быть достигнута, и (или) расходы, которые должны быть понижены в течение этого периода, и капитал, который необходимо привлечь для достижения данной цели»
Anthony R.N., Reece J.S.	«Бюджет представляет собой план, выраженный в количественных, обычно денежных, показателях, охватывающих заданный период времени, как правило, год»
³ Шим Дж.К., Сигел Дж.Г.	«Бюджет – это количественный план деятельности предприятия и выполнения программ, представляющих 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 и представляет собой набор финансовых прогнозов или финансовых планов»
Needles B.E., Powers M., Mills S.K., Anderson H.R.	«Бюджет – это план действий, который прогнозирует будущие экономические операции, хозяйственную деятельность и результаты в финансовых или нефинансовых показателях»
Хорнгрен И.Т., Фостер Дж	«Бюджет – это количественное выражение плана»

¹ Реформа предприятия и управление финансами: Учебно-методич. пособие для рос. бизнеса. / Авт. кол.: Ильдеменов С.В., Дранко О.И. – М.: ИСАРП, 1999. – С. 73

Стоянова Е.С., Балабанов И.Т., Бланк И.А. и др.	«Бюджет предприятия – это количественное воплощение плана, характеризующее доходы и расходы на определенный период, и капитал, который необходимо привлечь для достижения заданных планом целей»
Бланк И.А.	«Бюджет – это оперативный финансовый план, разрабатываемый обычно в рамках до одного года, отражающий расходы и поступления средств по отдельным направлениям хозяйственной деятельности, отдельным видам операций, отдельным инвестиционным проектам»
Самочкин В.Н., Пронин Ю.Б., Логачева Е.Н. др.	«Бюджет представляет собой выраженные в конкретных показателях цели, альтернативы достижения целей, последствия воздействия альтернатив на цели, фактические результаты реализации управленческих решений, отклонения от запланированных результатов»
Ковалев В.В., Волкова О.Н.	«Бюджет – это детализированный план деятельности предприятия на ближайший период, который охватывает доход от продаж, производственные и финансовые расходы, движение денежных средств, формирование прибыли предприятия»
Ковалев В.В.	«Предназначение бюджета – детализация способов ресурсного обеспечения выбранного варианта достижения целей, это средство текущего контроля исполнения плана»
А.М. Карминский, Н.И. Ленев, А.Г. Примаков, С.Г. Фалько.	«Бюджет – это выраженный в экономических показателях результат оперативного планирования, требующий от высшего руководства конкретных действий в области управления предприятием. Бюджет – это количественное выражение плана деятельности предприятия в целом или его отдельных подразделений»
Ананькина Е.А., Данилочкин С.В., Данилочкин Н.Г. и др	«Бюджет – это выраженный в экономических показателях результат оперативного планирования, требующий от высшего руководства конкретных действий в области управления предприятием. Бюджет – это количественное выражение плана деятельности предприятия в целом или его отдельных подразделений»
А.Д. Шеремет	«Бюджет - это финансовый план действий»
Бланк И.А.	«Бюджетирование – это процесс разработки конкретных бюджетов в соответствии с целями оперативного планирования»
Тренев Н.Н.	«Бюджетинг - это составление бюджета, сметы»

Роль системы управленческого учета и бюджетирования состоит в том, чтобы представить всю финансовую информацию, показать движение денежных средств, финансовых ресурсов, счетов и активов предприятия в максимально удобной форме для любого, даже не очень сведущего в тонкостях бухгалтерского учета менеджера, представить соответствующие показатели

хозяйственной деятельности в наиболее приемлемом для принятия эффективных управленческих решений виде.¹

Роль и место бюджетирования в общей системе финансового планирования достаточно полно характеризуются функциями бюджета.

Так, И.Т. Балабанов выделяет четыре функции бюджетирования: планирование, координирование, стимулирование и контроль.²

А.Д. Шеремет³ к вышеуказанным функциям бюджета добавляет еще две: оценка эффективности работы предприятия и обучение менеджеров.

Е.С. Стоянова рассматривает только пять функций бюджета: планирование, коммуникация и координация, ориентация на достижение задач, контроль, повышение профессионализма⁴, опуская оценку экономической эффективности принимаемых решений и стимулирование трудового коллектива.

Отсутствие среди экономистов единогласия в части определения функций бюджетирования определяется тем, что выделяют только две из них — планирование и контроль, тогда как изменение функций бюджета находится в зависимости от фазы его формирования и реализации.⁵

Мы считаем что, роль и место бюджетирования в современной финансовой теории и практике можно рассматривать с двух сторон.

1. В узком смысле этого термина — как подсистему управленческого учета, которая имеет целевую направленность и обусловленные этим задачи и функции, а также составляющие элементы: объекты, методы и организационные формы.

¹ Вахрушина М.А. Бухгалтерский управленческий учет: Учебник для вузов. — М.: ЗАО «Финстатинформ», 2000. — 553 с. С. 140

² Балабанов И.Т. Финансовый анализ и планирование хозяйствующего субъекта. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: - Финансы и статистика, 2000. — 208 с. С.186 - 187

³ Управленческий учет: Учеб. пособие / А.Д. Шеремет, И.М. Волков, С.М. Шапигузов и др. / Под ред. А.Д. Шеремета. — М.: ФБК-ПРЕСС, 1999. — 512 с. (Серия «Академия бухгалтера и менеджера»). С. 87-89

⁴ Финансовый менеджмент: теория и практика: Учебник / Стоянова Е.С., Балабанов И.Т., Бланк И.А. и др. / Под ред. Е.С. Стояновой. — 5-е изд., перераб. и доп. — М.: Изд-во «Перспектива», 2000. — 656 с. С. 411-412

⁵ Гибкое развитие предприятия: Эффективность и бюджетирование / Самочкин В.Н., Пронин Ю.Б., Логачева Е.Н. и др. — М.: Дело, 2000. — 352 с. С. 202

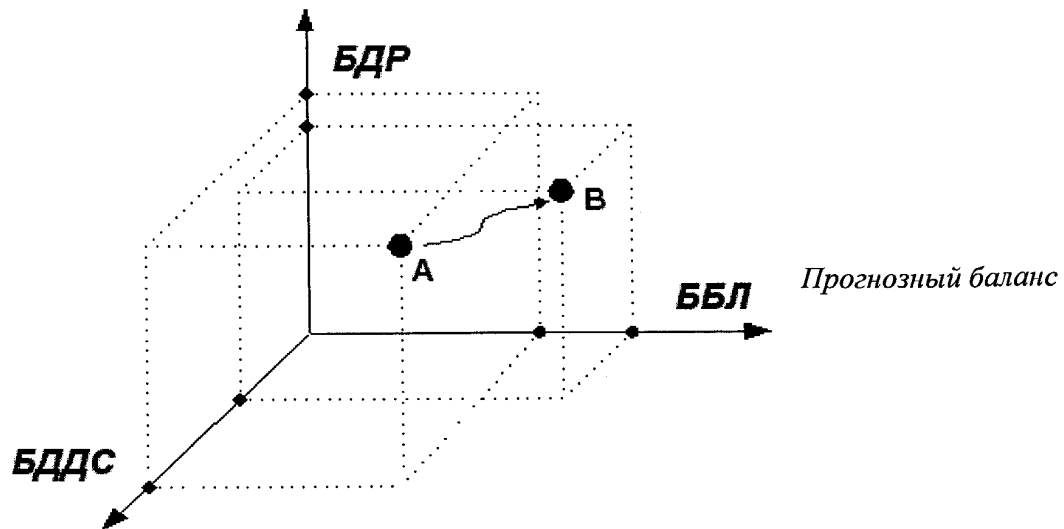
Бюджетирование – это планирование, учет и контроль ресурсов и результатов деятельности организации в разрезе центров финансовой ответственности с помощью финансового инструмента – бюджета.

Бюджет – это комплексный план деятельности компании, выраженный в финансовых и/или количественных показателях (статьях) и охватывающий определенный интервал времени.

Бюджетирование охватывает всю совокупность управленческих процессов, обеспечивающих жизненный цикл бюджета.

Таким образом, нельзя отождествлять планирование с бюджетированием, так как это не отражает сути последнего как управленческого процесса с замкнутым контуром, интегрирующего процессы планирования, контроля, анализа, регулирования в единую систему.

Любой результат финансового управления, в конечном счете, описывается в формате трех основных бухгалтерских отчетов, определяющих собой систему координат для оценки финансовых результатов деятельности предприятия. Ими являются «Отчет о прибылях и убытках», «Отчет о движении денежных средств» и бухгалтерский баланс, представленные соответствующими бюджетами.



БДР – бюджет доходов и расходов.

БДДС – бюджет движения денежных средств.

Рисунок 1.1.¹ «Система координат» финансового управления на современном предприятии

На рис. 1.1 точка **А** характеризует текущее состояние предприятия; точка **В** – целевое желаемое состояние в конце планового периода. Переход из точки **А** в точку **В** означает изменения прибыльности, платежеспособности и экономического потенциала предприятия (стоимости). **Бюджетирование** – это метод проектирования будущих значений финансовых отчетов. Предприятие должно четко позиционировать и «видеть себя» в этих финансовых координатах, планируя свои перемещения в будущем и их последствия, находя приемлемые соотношения между тремя указанными выше величинами.

2. В широком смысле, бюджетирование – это информационная система внутрифирменного управления финансово-хозяйственной деятельностью на базе функционирования центров ответственности.

По нашему мнению, **бюджетирование** – это технология управления бизнесом на всех уровнях компании, обеспечивающая достижение ее стратегических целей с помощью бюджетов через эффективное функционирова-

¹ Финансовая модель и архитектура системы бюджетирования // Москва, БИГ, 2003, стр. 16.

ние всех структурных подразделений, на основе сбалансированных финансовых показателей.

Бюджет количественное выражение планов деятельности и развития организации; координирует и конкретизирует в цифрах проекты руководителей. На основе формируемой информации принимаются управленческие решения по эффективной деятельности не только предприятия в целом, но и всех его структурных подразделений и хозяйственных единиц, оценивается деятельность менеджеров всех иерархических уровней, обеспечивается рациональное использование материальных, трудовых, финансовых и инвестиционных ресурсов.

Система бюджетирования – это система организации и управления бюджетным процессом предприятия в соответствии с определенной методологией, реализуемой при помощи соответствующей информационной системы. Последняя включает в себя набор форм, документов и регламентов, определяющих порядок подготовки, контроля, исполнения и анализа результатов исполнения производственных, экономических и финансовых планов.

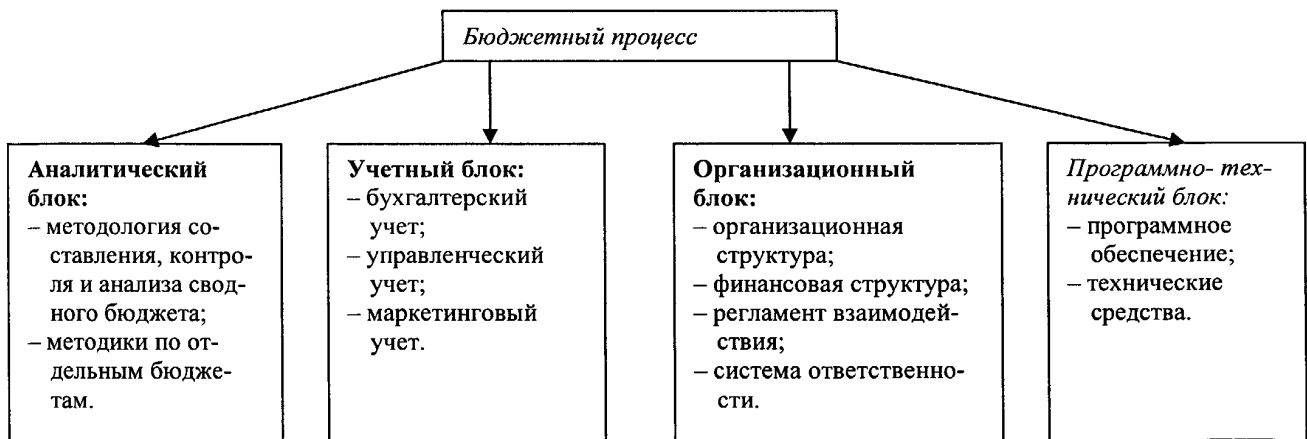


Рис. 1.2.¹ Блоки реализации бюджетного процесса

Основная идея, реализуемая современной системой бюджетирования, заключается в сочетании централизованного стратегического управления на

¹ Рисунок разработан автором, терминология автора на основе общепринятой

уровне предприятия и децентрализации оперативного управления на уровне его подразделений.

Сущность бюджетирования в том, что деятельность предприятия планируется исходя из стратегических и тактических целей и воплощается в конкретных показателях бюджетов, нацеленных на выполнение определенных задач и идентифицируемых средствами бухгалтерского и управленческого учета. В процессе деятельности и после завершения отчетных периодов выявляются отклонения, анализируются причины этих отклонений и принимаются соответствующие управленческие решения.

Главный **инструмент бюджетного управления** - система бюджетов - состоит из операционных и основных бюджетов, на базе которых формируется главный бюджет, включающий: бюджет движения денежных средств (БДДС), предназначенный для управления *ликвидностью*; бюджет доходов и расходов (БДР), помогающий управлять *операционной эффективностью*; и прогнозный баланс, необходимый для управления *стоимостью активов* компании.

Планируя изменения рентабельности, ликвидности и стоимости, предприятие определяет свое экономическое будущее. В конце выбранного периода происходит анализ и управление отклонениями, выявляемыми из сравнения планируемых и фактически полученных данных.

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

Для составления указанных выше бюджетов финансовый результат деятельности компании разбивается на отдельные статьи, планируются ожидаемые значения по каждой статье и тем самым общее конечное значение.

Бюджетная классификация – систематизированная экономическая группировка доходов и расходов бюджета – производится по однородным признакам.

Статьи, сгруппированные по функциональному признаку (закупки, административные расходы и т.д.), составляют функциональные (операционные) бюджеты предприятия.

Далее в соответствии с системой функциональных бюджетов формируются основные итоговые бюджеты предприятия: бюджет доходов и расходов, бюджет движения денежных средств, бюджет баланса. Видф бюджетов и последовательность их составления приведена на рис. 1.3.

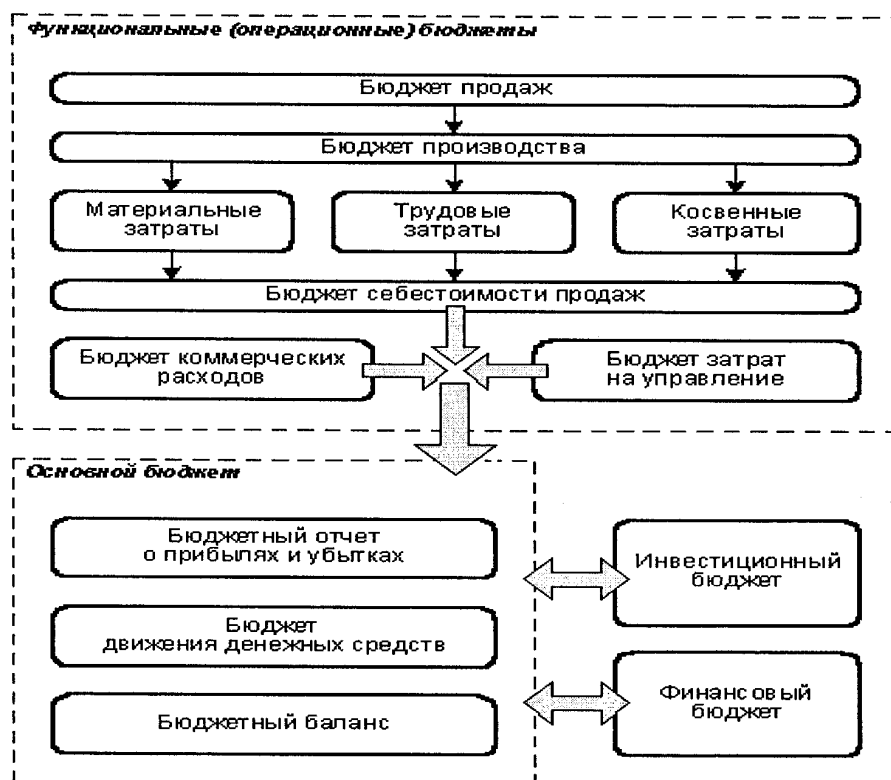


Рисунок 1.3.¹ *Виды бюджетов и последовательность их составления*

Основой постановки бюджетирования является **финансовая структура**, которая должна отражать структуру бизнеса и видов деятельности предприятия. Если предприятие имеет несколько направлений деятельности, являющихся относительно самостоятельными источниками прибыли, каждое из них должно иметь собственные бюджеты. Это позволяет правильно оце-

¹ Владимир В.С. Графическое отображение модели финансовых бюджетов промышленного предприятия. Москва: ИТ – технологии корпоративного управления. 2003, С. 18.

нить результаты деятельности по каждому направлению, обеспечить эффективное управление каждым из них. Обязательное условие бюджетирования – делегирование принятия финансовых решений центрам финансовой ответственности, образованным на базе организационной структуры предприятия. Отсутствие же четкой организационной структуры делает постановку бюджетирования невозможной.

Определив плановые финансовые показатели своего подразделения, менеджер берет на себя ответственность за выполнение составленного им бюджета ЦФО, иначе именуемого операционным бюджетом.

Функциональный и операционный бюджеты в некоторых случаях могут совпадать: например, бюджет закупок и бюджет ЦФО снабжения.

В результате создания модели финансовой ответственности все расходы и доходы в компании имеют своих авторов, заинтересованных материально в улучшении финансового результата своего отдела. Этим обеспечивается максимальная сходимость плановых и фактических показателей: ответственное планирование и стремление выполнить намеченные планы.

В условиях рынка бюджетирование становится основой планирования как важнейшей функции управления. Бюджетирование в современной финансовой теории и практике рассматривается как подсистема управленческого учета (в узком смысле этого слова) и как информационная система внутрифирменного управления финансово-хозяйственной деятельности (в широком смысле). Инструменты бюджетного управления должны быть построены с учетом особенностей и принципов бюджетирования.

1.2. Особенности и принципы бюджетирования на современном этапе

Бюджетное планирование направлено в большей степени на разработку сбалансированных и оптимальных планов развития предприятия на основе управленческих принципов и должно быть четко увязано со стратегическими финансовыми целями хозяйственной структуры с учетом изменяющейся рыночной среды.

Как инструмент управления, бюджетирование должно обеспечивать интересы собственников организации, учитывать интересы партнеров, заинтересованных в долгосрочном сотрудничестве, и государства. Использование бюджетов становится эффективным методом принятия управленческих решений для менеджеров высшего и среднего управленческого звена.

Целесообразно и наглядно, в данном случае, привести мнение Батрина Ю.Д. и Фомина Ю.А., которые отводят бюджетам ведущую роль в реализации рабочих управленческих решений на основе оценки финансовых показателей по шкале «план – факт = отклонение».

Роль бюджетов в системе менеджмента показана на рис. 1.4.

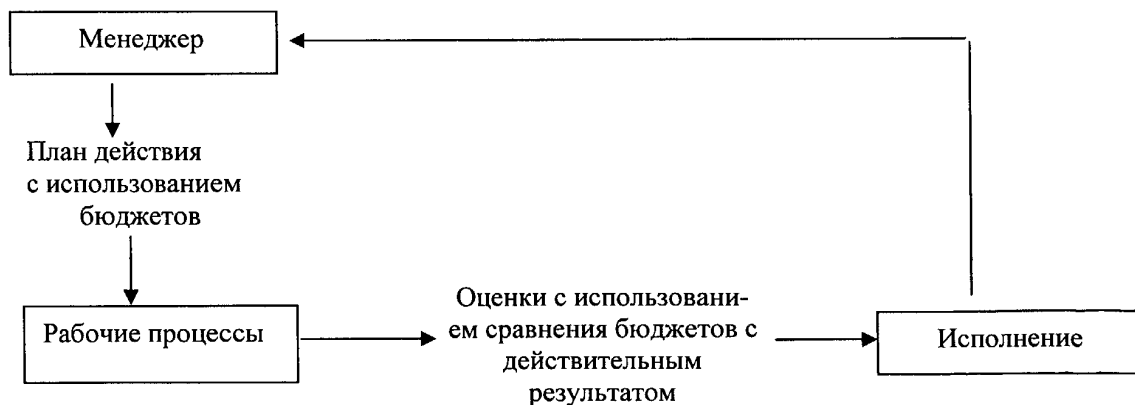


Рис.1.4. Роль бюджетов в системе менеджмента

Применение бюджетного планирования в процессе принятия управленческих решений имеет реальный цикл, позволяющий регулировать объем расходов финансовых средств в пределах общего притока денежных средств,

формировать ясное представление о финансовой структуре бизнеса, прогнозировать объем инвестиционных и кредитных потоков.

Бюджетирование в условиях усиления рыночной ориентации хозяйственных структур:

вынуждает руководителей систематически заниматься маркетингом, т.е. изучать свою продукцию и рынки сбыта для разработки уточненных прогнозов, что способствует лучшему знанию ситуации на предприятии;

планировать наиболее целесообразные и эффективные коммерческие мероприятия в пределах, обеспеченных имеющимися ресурсными возможностями для их осуществления.

Наиболее точно особенности бюджетирования с точки зрения его роли в организации общего управления, управления затратами и общей стратегии развития предприятия определила Кондратова И.Г. в монографии «Основы управленческого учета».¹ С точки зрения «организации общего управления этот метод определяет значение и место каждой функции, например коммерческой производственной финансовой и других, осуществляемых на предприятии, и позволяет обеспечить должную координацию деятельности всех служб управления предприятием.

С точки зрения управления затратами, этот метод способствует более экономичному расходованию средств производства, материальных и финансовых ресурсов и обеспечивает контроль расходов в зависимости от той цели, для которой они производятся, в соответствии с полученными от руководства разрешениями.

С точки зрения общей стратегии развития предприятия, этот метод – средство количественной оценки происходящего, анализа достигнутых результатов по сравнению с прогнозными показателями».

¹ Кондратова И.Г. Основы управленческого учета. – М.: Финансы и статистика, 2000. С. 133.

Бюджетирование в западной практике является методом непрерывного финансового планирования, «включающим все основные вопросы: от обоснования целей и задач до контроля за его исполнением на всех стадиях».¹

При использовании основных достижений западной науки касающихся бюджетирования требуется корректировка методологических основ формирования бюджета с учетом особенностей российских предприятий. Формирование системы бюджетирования на российских предприятиях сталкивается с рядом трудностей. С одной стороны, процесс бюджетирования должен быть поддержан организационно (выделены функции, ответственные исполнители, обучены работники экономической службы); с другой стороны, должен быть обеспечен максимально быстрый процесс обработки и анализа собираемых данных. Наиболее частый недостаток разрабатываемых бюджетов – малая вовлеченность конкретных исполнителей в процесс планирования и управления, сложность формирования системы гибкой и адекватной оценки результатов деятельности.

Перед руководством предприятия стоит сложная задача – для грамотного внедрения системы бюджетирования требуется одновременно решить организационную и техническую проблемы.

Решения организационной проблемы на предприятии предполагает усовершенствование его организационной структуры. От ее качества, рациональности и прозрачности зависит скорость и гибкость бюджетного планирования. Совершенствование организационной структуры должно быть направлено на создание горизонтально интегрированных организационно-информационных структур управления, ориентированных на бизнес-процессы. Построение таких организационных структур представляет «несомненную ценность для клиента,» «руководство получает возможность управлять корпоративными процессами...».²

¹ Крестинина М.Н. Финансовый менеджмент / Учебное пособие. – М.: Дело и сервис, 1998. С. 34.

² А.В. Шеер. Моделирование бизнес-процессов. – Москва, Весть МетаТехнология, 2000. С. 10.

Согласование особенностей бюджетного планирования с другими инструментами управления повышает эффективность всей системы управления.

Организационную структуру необходимо структурировать в разрезе бизнес-единиц, бизнес-процессов и на основе матричного описания функций.

Суть решения этой проблемы для внедрения бюджетного планирования заключается в том, что каждая организационная единица в структуре управления участвует по крайней мере в одной функции управления, а каждая функция присваивается по крайней мере одной организационной единице.

С другой стороны, каждая функция может выполняться несколькими организационными единицами и распределяться по разным уровням финансового планирования.

Для перестройки организационной структуры необходимо обосновать принципы и методы финансовой структуры – основы бюджетирования.

Финансовая структура:

определяет конкретный состав системы бюджетов и субъектов бюджетирования;

позволяет увидеть «ключевые точки», в которых будет формироваться, учитываться и, возможно, перераспределяться прибыль, а также осуществляться контроль за доходами и расходами;

обуславливает иерархию бюджетов предприятия по центрам финансовой ответственности (ЦФО).

В бюджетном процессе происходит декомпозиция, а затем консолидация информации бюджетных документов. Показатели бюджета предприятия складываются из показателей бюджетов цехов, служб, отделов. Показатели бюджета цеха – из показателей бюджетов участков и т.п. Бухгалтерский баланс предприятия трансформируется в систему балансов имущества ЦФО. «Отчет о прибылях и убытках» предприятия — в систему бюджетов доходов и

расходов ЦФО. «Отчет о движении денежных средств» предприятия – в систему бюджетов движения денежных средств ЦФО; бюджет производственно-хозяйственной деятельности предприятия трансформируется - в систему бюджетов операционной деятельности ЦФО.

Техническая сторона проблемы заключается в автоматизации процесса бюджетирования, что позволит упростить процесс управления финансами.

Автоматизация процессов бюджетного планирования неотъемлемая часть создания автоматизированной модели управления бизнес-объектом (см. рис. 1.5.)



Рис. 1.5. Автоматизированная модель управления бизнес-объектом

Компьютерные системы бюджетирования в зависимости от типа используемого программного обеспечения можно разделить на три категории.

Электронные таблицы – это простой, доступный и популярный инструмент, используемый большинством российских предприятий. Они незаменимы для малого бизнеса; приносят пользу для крупных предприятий, начинающих строить систему бюджетирования. Однако по мере вовлечения в этот процесс все новых и новых подразделений, усложнения методологии и роста объема данных электронные таблицы, как инструмент бюджетирования, быстро достигают предела своих функциональных возможностей. Кроме того, электронные таблицы не автоматизируют процесс взаимодействия различных подразделений при формировании бюджета, что увеличивает период

подготовки планов (некоторые крупные компании начинают составление бюджета на следующий год уже в июле).

Корпоративные системы управления (ERP-системы) назначение - планирование, учет и обработка бизнес-операций. Разработчики ERP-систем признают, что их системы не обеспечивают выполнение абсолютно всех функций управления. Поэтому для отдельных, более детальных и специфических задач (в том числе и для бюджетирования) рекомендуется использование специализированных программных продуктов, в качестве «надстройки» над корпоративной системой управления.

Специализированные системы бюджетирования позволяют полностью преодолеть ограниченность корпоративных систем, поскольку изначально разрабатываются для решения задач бюджетирования. Специальные функции программных продуктов бюджетирования:

- ведение аналитических направлений и классификаторов;
- описание финансовой структуры и принципов взаимодействия;
- расчет показателей деятельности;
- анализ отклонений и другие.

Реальная работоспособность всех этих функций подтверждается опытом многочисленных предприятий-пользователей такой системы. Используя специализированную систему бюджетирования, финансовый менеджер не опасается столкнуться с проблемами, решение которых система не сможет обеспечить. Специализированная система бюджетирования довольно легко интегрируется с другими системами управления, в том числе с системами класса ERP. ERP-система оперирует внутренними данными отделов и департаментов, т.е. выполняет роль поставщика информации для системы бюджетирования. Для обеспечения такой интеграции существуют различные способы.

Как показывает опыт ведущих международных компаний, сочетание специализированной системы бюджетирования с корпоративной системой класса ERP, является наилучшим решением, обеспечивающим весь комплекс

функций бюджетирования, необходимых для полноценного управления современным предприятием.

Состав информационных объектов системы бюджетирования характеризует информационную мощность системы; определяет, какими понятиями и в какой степени детализации можно оперировать при выполнении работ по бюджетированию.

Наличие в системе бюджетирования первичной информации, используемой при расчете плановых и фактических значений бюджетных статей, признак развитых систем. Первичная информация устраняет ограничения «табличного» представления информации о бюджете, реализованного только в виде планов статей. К первичной информации для бюджетирования относятся:

- бюджетные строки и бюджетные документы, заявки, сметы, контракты, договора, платежные документы и другие виды документов, на основании которых выполняется расчет значений статей;
- объекты поддержки финансовой логики: аналитические и синтетические бухгалтерские счета с проводками, счета управленческого учета, механизмы двойной записи, показатели, нормативы.

Первичная информация, необходимая для системы бюджетирования, присутствует и в других системах автоматизации предприятия – в системах автоматизации бухгалтерии, внутреннего хозяйства (зарплата, основные фонды), системах автоматизации основной и оперативной деятельности. Дублирование этой информации в системах может привести как к большому объему ее повторного ввода в систему бюджетирования, так и к разработке сложных систем интеграции. Эта проблем решается применением технологии «Хранилищ данных» с мощными средствами интеграции приложений, обеспечивающих надежное взаимодействие системы бюджетирования с другими системами автоматизации предприятия.

Планирование и анализ бюджета многомерная задача. Одни и те же показатели необходимо рассматривать в разрезе организационно-штатной или

финансовой структуры, в различных финансовых инструментах, в разрезе поставщиков, потребителей, продуктов и услуг. Все измерения бюджетных статей должны характеризоваться соответствующими справочниками. В системе бюджетирования их как минимум четыре:

- справочник организационной и финансовой структуры;
- справочник валют и курсов;
- справочник продуктов, услуг, материальных ценностей;
- справочник клиентов, потребителей и поставщиков.

Статьи бюджета в разрезе перечисленных выше справочников объединяются в планы статей по своему назначению и образуют дерево бюджетов – информационное «сердце» системы бюджетирования.

Существенный вопрос – способ реализации в системе перечисленных видов планов. Если в системе их количество ограничено, это означает, что система существенным образом ориентирована на определенную методику бюджетирования или специфику деятельности предприятия. В настоящее время предпочтительны более универсальные системы с возможностью настройки на различные технологии бюджетирования, позволяющие кроме стандартных операционных и финансовых бюджетов составлять управленческие планы и другие вспомогательные таблицы, облегчающие расчет финансовых результатов.

Бюджетные системы чаще используются в больших компаниях, где формализованные процедуры обеспечивают менеджмент. Они применяются и в малом бизнесе, особенно на стадии его становления. Бюджеты – главная составляющая большинства систем управления, так как они:

- заставляют планировать;
- создают критерии оценки деятельности;
- поддерживают коммуникации и координацию хозяйствующего субъекта.

Бюджетирование помогает менеджменту в координации следующим образом:

- хорошо увязанный план – главное условие обеспечения координации; исполнители воспринимают индивидуальные действия и деятельность компании как единое целое;
- бюджетирование сдерживает изменения действий исполнителей, расширяет мышление менеджеров за пределы своих отделов и не позволяет им действовать только исходя из интересов этих отделов;
- помогает искать узкие места в организационных структурах.

Формулирование и управление бюджетами идентифицирует проблемы в коммуникациях и рабочих взаимоотношениях. Однако бюджеты, помогая менеджерам, сами нуждаются в помощи. Высшее руководство должно понимать и с энтузиазмом поддерживать бюджетирование и все аспекты системы управления и контроля.

«Бюджетная система предприятия – совокупность бюджетов, основанная на производственных, экономических отношениях и структурном устройстве предприятия, регулируемая его внутренними нормативными документами. **Консолидированный (общий) бюджет** – свод всех бюджетов, используемых в бюджетной системе предприятия. Включает бюджет предприятия в целом и бюджеты отдельных субъектов управления в его составе».¹

По степени обобщения информации выделяются основной бюджет, операционный бюджет и финансовый бюджет. Основной бюджет включает в себя операционный и финансовый. Кроме основного бюджета, цель которого объединить и суммировать бюджеты структурных подразделений, составляются частные бюджеты. К частным бюджетам относятся бюджет продаж, бюджет закупок, производственный бюджет и т.д. Результатом составления основного бюджета: прогнозный баланс, бюджет прибылей и убытков, бюд-

¹ Гольдштейн Г. Я., Гуц А.Н. Экономический инструментарий принятия управленческих решений. Учебное пособие для магистров направлений 521500 «Менеджмент»

жет движения денежных средств. В начале отчетного периода основной бюджет - стандарт, в конце – измеритель, позволяющий сравнивать полученные результаты с запланированными.

Операционный бюджет как часть основного бюджета детализирует статьи доходов и расходов. К числу операционных бюджетов относятся: бюджет продаж (бюджет доходов), бюджет производства в натуральных единицах, бюджеты запасов материалов и готовой продукции, бюджет производственной себестоимости, детализируемый в отдельных бюджетах по всем основным элементам производственных затрат (бюджет материальных затрат, бюджет трудовых затрат, бюджет общепроизводственных расходов), бюджеты коммерческих, общих и административных расходов.

Прогноз денежных потоков организаций - финансовый бюджет - включает в себя бюджеты, характеризующие либо финансовое положение предприятия, либо финансовые результаты его деятельности. Информацией для финансового бюджета служат итоговые суммы. Далее составляются бюджет денежных средств и прогноз баланса, которые также являются финансовыми бюджетами.

Иногда бюджет капитальных затрат (инвестиций) предприятия включается в финансовый бюджет. Однако логичнее выделить в отдельную группу бюджет капитальных затрат и инвестиций, так как инвестиционные решения обуславливают отток денежных средств, показываемый в соответствующем разделе бюджета денежных средств. При долгосрочных инвестициях, которые не будут завершены в данном бюджетном периоде, это не имеет принципиального значения. Но если они повлияют на производственные мощности (и производственную программу) в данном периоде, то указанный бюджет важно составить до определения производственной программы в натуральных единицах.

Специальные бюджеты составляются также для отдельных бизнес-процессов или программ, например, бюджет специального развития, бюджет научно-исследовательских работ и бюджет инновационных программ.

Западные ученые и финансовые аналитики в реальной практике бюджетирования используют бюджеты, классифицированные по функциональному признаку:

- бюджет балансового листа (budgeted Balanced Sheet Statement);
- бюджет доходов и расходов (budgeted Income Statement);
- бюджет движения денежных средств (Cash Flow Budget);
- бюджет операционной деятельности (Operational Budget).

Российские ученые и практики бюджет балансового листа не применяют, а заменили его на прогнозный баланс. Специфика финансового планирования заключается в том, что «горизонт планирования» в нашей стране от полугода до двух лет, в то время как прогноз балансового листа составляется в западных корпорациях на 5-10-летний период. В связи с этим в зависимости от временного интервала бюджеты классифицируются на стратегические (долгосрочные) и оперативные (краткосрочные).

Краткосрочный бюджет предполагает более подробное планирование; долгосрочный – носит прикидочный характер и детализируется с помощью краткосрочных планов. Зачастую в компании долгосрочное и краткосрочное бюджетирование объединяются в единый процесс. В этом случае краткосрочный бюджет составляется в рамках разработанного долгосрочного и поддерживает его, а долгосрочный уточняется по прошествии каждого периода краткосрочного планирования и как бы «прокатывается» вперед еще на один период. Краткосрочный бюджет, как правило, несет гораздо больше контрольных функций, нежели долгосрочный, который в основном является средством планирования.

Основными свойствами планирования является непрерывность в сочетании с дискретностью, поэтому на предприятиях разрабатываются как дискретные, так и скользящие бюджеты. Дискретные бюджеты как правило годовые с разбивкой по кварталам или месяцам. Скользящий бюджет интегрирует прошлый период с будущим через систему отклонений и требует от руководителей финансового звена постоянного внимания к планированию.

Применение дискретного бюджета для принятия управленческих решений невозможно в рыночной экономике. Недоучет факторов нестабильности внешней и внутренней среды хозяйственной структуры приведет к заведомо ложным решениям.

В рамках механизма применения бюджетного планирования к различным объектам бизнеса бюджеты делятся на статический, гибкий и специфический.

Статический бюджет эффективен для случая стабильной деятельности подразделения, либо для подразделений, работа которых напрямую не связана с производством и продажами. Статические бюджеты могут использоваться для расчета специальных программ, предполагающих некоторую определенность. Недостаток статического бюджета в том, что он имеет ограниченную гибкость, так как предназначен только для описания одного уровня активности и поэтому плохо подходит для контроля затрат. Данный тип бюджета в России используется наиболее часто. На многих предприятиях цифры бюджета не зависят от объемов продаж, конкурентоспособности продукции и конъюнктуры рынка.

Гибкий бюджет – рыночно ориентированный бюджет, учитывающий деловую активность как рыночной среды, так и объекта бюджетирования – настраивается на анализ чувствительности к продажам и производству. Он позволяет оценить различные сценарии рыночного состояния хозяйственной структуры и применяется как в анализе, так и в планировании. Его роль обозначена самим названием; гибкость определяется с точки зрения не только основных подразделений, но и обеспечивающих продажи, что очень важно для хозяйственной структуры в целом.

Система разработки специальных бюджетов отлажена на российских предприятиях и их роль определена в назначении и названии.

Дополнительный бюджет предусматривает финансирование дополнительных мероприятий, не включенных в бюджет в период бюджетного планирования. Он необходим в условиях развития и успешной финансовой ра-

боты предприятия, так и в условиях неопределенности внешней среды; иногда выступает индикатором неквалифицированного бюджетного планирования.

Очень часто финансовые аналитики, опираясь на опыт перспективного планирования в централизованной экономики используют *приростной (пре-емственный) бюджет*. Он строится простой индексацией предыдущего бюджета без пересмотра его основ и похож на определенный макет, в который вносятся коррективы, исходя из текущих изменений внешней и внутренней среды. Его применение снижает усилия финансиста при его разработке, однако, он несет в себе ошибки прошлого периода, которые можно учесть и оптимизировать при разработке бюджета с нуля.

Постатейные бюджеты предусматривают жесткое ограничение суммы по каждой отдельной статье расходов без возможности переноса в другую статью. То есть, если запланированные расходы подразделения на рекламу составляют 100 тыс. руб, то эта сумма является максимальной для выделения данному подразделению даже в случае экономии по статьям других расходов (например, командировочных). В западной практике такой подход используется в правительственных учреждениях, и в коммерческих организациях для обеспечения более жесткого контроля и ограничения полномочий руководителей нижнего и среднего звена. В России концепция постатейных бюджетов широко распространена в коммерческих структурах, но на практике редко воплощается с достаточной жесткостью из-за узости горизонтов планирования и других причин.

Термин «*бюджет с временным периодом*» означает систему бюджетирования, в которой не израсходованный на конец периода остаток средств не переносится на следующий период. Эта разновидность бюджета, используемая в большинстве организаций, позволяет более четко контролировать деятельность менеджеров и расход ресурсов компании, пресекая «накопительские» тенденции. Недостаток данного метода бюджетирования в неравномерности расходования бюджетных средств. В конце периода менеджеры на-

чинают в срочном порядке тратить различными способами остаток средств, опасаясь, что в случае «недорасхода» бюджет на следующий период будет урезан на соответствующую сумму. Кроме того, в конце периода довольно много сил тратиться на инвентаризацию и отчетность.

Отличительные особенности бюджетирования - использование методов организации процессов бюджетного планирования.

Бюджеты строятся, как правило, по методам «снизу вверх», «сверху вниз» и итерационно¹.

Рассмотрим вышеназванные подходы и очертим границы их эффективного применения. Так, бюджет, составленный «снизу вверх», предусматривает отбор и фильтрацию информации от менеджеров нижнего уровня к руководству компании. С точки зрения эффективности бюджетирования, такой подход позволяет руководителям нижнего уровня применять накопленный опыт и стремиться достичь запланированных целей. Однако при таком подходе много сил и времени уходит на согласование бюджетов отдельных структурных единиц. Довольно часто представленные «снизу» показатели сильно изменяются руководителями в процессе утверждения бюджета. В случае необоснованности решения или недостаточной аргументации это может вызвать негативную реакцию подчиненных. В дальнейшем такая ситуация снижает доверие и внимание к бюджетному процессу со стороны менеджеров нижнего уровня, и выражается в небрежно подготовленных данных или сознательном завышении цифр в первоначальных версиях бюджета. Этот вид бюджетирования широко распространен в России как из-за неопределенности рыночной ситуации, так и по причине нежелания руководства заниматься планированием.

Бюджет, составляемый по принципу «сверху вниз», требует от руководства компании четкого понимания основных особенностей организации и способности сформировать реалистический прогноз хотя бы на рассматри-

¹ Гольдштейн Г.Я., Гуц А.Н. Экономический инструментарий принятия управленческих решений. Учебное пособие для магистров направления 521500 «Менеджмент» (МВА) Таганрог, ТРТУ, 1999.

ваемый период. Такой подход обеспечивает согласованность бюджетов отдельных подразделений, позволяет задавать контрольные показатели по продажам, расходам и т.п. для оценки эффективности работы центров ответственности.

Однако зачастую руководители нижнего уровня не понимают необходимость исполнения бюджета, что ведет к реальным трудностям ведения бюджетных процессов. Поэтому применяются смешанные варианты составления бюджетов - «итерационные процедуры бюджетирования».

Итерационная процедура предусматривает формирование основных бюджетов «снизу вверх». Высший менеджмент «сверху вниз» анализирует их на соответствие оперативных плановых показателей стратегическим целям хозяйственной структуры. После анализа на соответствие бюджет рассылается всем менеджерам компании для выполнения и контроля. Если же по результатам анализа обнаруживается расхождение полученных целевых показателей с желаемыми, то от руководства компании следует задание на подготовку следующей версии бюджетов. Такие итерации повторяются до достижения приемлемой версии, которая принимается в качестве утвержденной.

Бюджетное планирование хозяйственных структур строится на общепринятых принципах. Основополагающими являются принципы единства, самостоятельности, сбалансированности, эффективности, экономичности, достоверности, декомпозиции, полноты, бездефицитности, разграничения доходов и расходов между уровнями бюджетной системы.¹

Можно согласиться с вышеперечисленными принципами, однако их основной недостаток в случае применения в практике бюджетного планирования в том, что они не несут в себе рыночной ориентации. Поэтому, их необходимо дополнить принципом интеграции бюджетного процесса с системой управления хозяйственной структурой, т. е. все бюджеты увязываются в общую систему планово-контрольных расчетов и ориентируют менеджеров

¹ Дронченко О. Принципы эффективного бюджетирования // Финансовый директор, 2003 – электронный журнал по управлению финансами предприятия. С. 132.

компании на эффективные интеграционные решения, нацеленные на исполнение рыночной стратегии.

Обеспечение процесса бюджетирования многовариантно и зависит от масштабов предприятия, целей и задач стратегического управления.

Для всех хозяйственных структур алгоритм бюджетного планирования един и он может состоять из следующих этапов:

1. Определение стратегических целей бюджетирования.
2. Определение задач.
3. Финансовая оценка потребности в капитале, персонале, объеме продаж, определение финансового положения.
4. Подготовка проектных дополнительных бюджетов.
5. Подготовка проектного основного бюджета.
6. Оценка качества бюджетного планирования.
7. Сравнение плановых бюджетов с предшествующим периодом.
8. Подготовка месячных бюджетов.
9. Определение план-фактных отклонения.
10. Подготовка рекомендаций по улучшению бюджетного процесса.

Взаимосвязь и взаимодействие этапов бюджетного планирования требует от финансовых аналитиков системного подхода к организации процесса бюджетирования.

Из анализа особенностей и принципов бюджетирования можно сделать следующие выводы:

1. Для внедрения системы бюджетирования на российском рынке необходимо согласовать принципы организационно-финансовой структуры с техническим решением проекта бюджетирования через согласование функций бизнес-единиц и бизнес-процессов.

2. Автоматизация системы бюджетирования требует от финансовых аналитиков реального выбора компьютерных систем с учетом целей, задач и методов управления предприятием.

3. Особенность российского бюджетирования состоит в снижении временных интервалов планирования из-за низкого уровня достоверности прогнозов.

1.3. Системный анализ эффективности функций бюджетирования

Эффективная система функций бюджетирования – это технология составления скоординированного по всем подразделениям предприятия сводного бюджета, базирующегося на комплексном анализе прогнозов изменения внешних и внутренних параметров развития предприятия и получении посредством расчета экономических и финансовых индикаторов деятельности предприятия, обеспечивающих решение управленческих проблем и достижение заданных целей с наименьшими отклонениями.

Если сравнивать три системы управления финансами - систему бюджетирования, систему плановых отчетов и систему планирования коэффициентным методом - оптимальной на современном этапе развития хозяйственных структур является бюджетирование.

Под наличием на предприятии системы плановых отчетов понимается ежемесячное или годовое составление обобщенных отчетов по основным показателям деятельности предприятия, в частности определение затрат на реализуемую продукцию, выручки от реализации, денежных накоплений, амортизации, объема и источников финансирования, намечаемых на планируемый период, потребности в оборотных средствах и источниках ее покрытия, распределении и использовании прибыли, взаимоотношений с бюджетом, банками.

Форма и содержание системы плановых отчетов могут существенно различаться в зависимости от специфики предприятия и задач управления, которые руководство предполагает решать на его основе. Основная проблема финансовой службы при составлении таких планов - отсутствие комплексности.

Планирование коэффициентным методом заключается в том, что на основе анализа достигнутых величин экономических показателей деятельности, принимаемого за базу, и индексов их изменения в плановом периоде рассчитывается плановая величина этих показателей. Система экономических пока-

зателей, как и при составлении плановых отчетов, зависит от особенностей предприятия, отраслевой и региональной принадлежности. При определении индексов изменения планируемых показателей используются статистические данные об уровне инфляции, изменениях курса валют, об уровне изменения цен на сырье и материалы. Данный метод планирования достаточно прост, но малоэффективен в условиях рыночной экономики.

Цель организации системы бюджетирования - повышение эффективности деятельности хозяйствующего субъекта. Критерием эффективности является превышение доходов хозяйствующего субъекта над его затратами при выполнении функций, возложенных на него.

эффективность деятельности хозяйствующего субъекта можно повысить за счет:

- « сведения в единый баланс множества финансовых потоков, связанных с формированием доходов и затрат. При этом решается проблема их согласования как на уровне хозяйствующего субъекта, так и его отдельных подразделений, в результате создаётся полная ясность, как каждый рубль бюджета появляется в хозяйствующем субъекте, как он движется и используется;
- закрепления бюджетов за подразделениями, в связи с чем значительная часть ответственности за уровень затрат (в том числе заработная плата работников) переносится с руководителя хозяйствующего субъекта на руководителей этих подразделений. Руководители среднего звена получают возможность управлять доходами и затратами своих подразделений в рамках общего бюджета хозяйствующего субъекта;
- реализации принципа материальной заинтересованности всего персонала в результатах работы как своего подразделения, так и хозяйствующего субъекта в целом, в этом случае фактический фонд заработной платы подразделения рассчитывается в конце бюджетного периода по остаточному принципу как неиспользованная часть установленного ему лимита за-

трат. Лимит растет с ростом доходов и становится выгодным повышать доходы и снижать затраты, так как при этом будет расти зарплата;

- реализации всех функций управления финансами, а именно, планирования, организации, мотивации, учета, анализа и регулирования; управление финансами ведется в режиме реального времени;
- ориентации финансовой политики на решение конкретных проблем. Например, хозяйствующий субъект, находящийся в сложном финансовом положении, может заложить в основу бюджета необходимые средства и график погашения своей просроченной кредиторской задолженности;
- комплексного планирования производства продукции, материально-технического и кадрового обеспечения. Система бюджетирования становится основой комплексного управления всеми направлениями деятельности хозяйствующего субъекта.»¹

Ключевое понятие бюджетного планирования - *совокупный эффект отдельного управленческого решения*. Системный подход в бюджетировании предполагает объект бюджетирования (предприятие) как целостную модель, состоящую из ограниченного числа параметров (бюджетных показателей).

Оптимальная процедура организации бюджетного процесса на практике вступает в противоречие с существующей организационной структурой и системой управления компанией. Эти противоречия заключаются в следующем:

1. Функциональный подход к составлению бюджета требует участия в его расчете и утверждении основных служб, что входит в противоречие с их основными должностными обязанностями.
2. Разработка проекта сводного бюджета требует соблюдения регламента, который не вписывается в организационную структуру предприятия.
3. Планирование финансовых показателей предполагает постоянный анализ удельных затрат, маржинального дохода и взаимосвязи результатов со

¹ Организация внутрифирменного бюджетирования и финансового планирования: Учебно-методическое пособие / Под ред. В.Е. Хруцкого. — М.: АНХ при Правительстве РФ, ЦМБ и РР. - 1998.

стратегическими целями компании. Это требует привлечения для принятия управленческих решений высшего менеджмента компании, что противоречит их уровню профессиональной подготовки и основным функциям.

Преодоление этих противоречий можно реализовать через создание эффективной системы мотивации.

Материальное вознаграждение менеджеров должно напрямую зависеть от эффективности работы его центра финансовой ответственности (ЦФО). Надо определить зависимость размера премии от полученного отклонения фактических данных от запланированных, рассмотреть возможность зависимости перевыполненного затратного плана от факта смежных подразделений (увеличение закупки материалов повлекло увеличенный объем продаж). Подход в этом вопросе должен быть строго индивидуальным.

На российских предприятиях системы мотивации малоэффективны, персонал смутно представляет себе, как зависит их вознаграждение от интенсивности труда и прочих показателей. Неопределенность ситуации рождает недовольство, стабильность сохраняется благодаря привычке, но любое нововведение действует как детонатор бунта. Поэтому рефлексия руководства над существующей системой мотивации, ее недостатками и адаптацией к переменам – одно из ключевых моментов внедрения бюджетирования.

Бюджетный процесс реализует на предприятии все функции управления финансами.

Основные функции системы бюджетирования:

- планирование в сферах производства, финансов, маркетинга и персонала;
- контроль исполнения планов, анализ расхождений, а также принятие регулирующих решений;
- организация взаимодействия и мотивации персонала;
- поддержка принятия решений и делегирование полномочий;
- оценка деятельности предприятия и внешней среды.

Системный подход к реализации функций означает, что бюджет конкретизирует стратегические корпоративные планы и консолидирует информацию тактического и оперативного характера. Таким образом, в бюджете «связываются» между собой стратегическая и оперативно-тактическая плоскости планирования. Эта технология обеспечивает неразрывную связь стратегических целей с планами, направленными на их достижение, и обеспечивающими реализацию планов оперативными процессами. Бюджетирование приводит стратегию в действие. Корпоративный бюджет устанавливает определенные рамки, внутри которых принимаются все последующие управленческие решения. Развитие предприятия становится более планомерным и предсказуемым, вероятность неадекватных шагов сводится к минимуму.

Функция планирования сводится к формированию основного бюджета предприятия, отражающего снабженческие, производственные, сбытовые, финансовые и инвестиционные процессы его деятельности в их взаимосвязи и взаимообусловленности, на базе принятых учетных концепций. Эту функцию системы можно реализовать на разных уровнях агрегирования информации, но в любом случае она предназначена для координации различных операций (действий) по достижению целей предприятия.

Благодаря реализации этой функции увязываются различные аспекты деятельности предприятия, согласуются объемы материальных, финансовых и трудовых ресурсов, требуемых для осуществления планируемой программы, координируются различные операции и осуществляется контроль. Вертикальная и горизонтальная детализация бюджетов позволяет получить информацию по направлениям деятельности, центрам ответственности и другим аналитическим признакам, координировать действия структурных подразделений предприятия.

Реализация функции планирования бюджетной системы позволяет формировать в соответствии с информационными потребностями менеджеров любые количественные показатели достижения целей предприятия (целевые показатели деятельности), оценивать степень достижения целей пла-

нируемой программой, проводить предварительный анализ деятельности и будущего финансового положения предприятия.

Формирование множества целей предприятия – основополагающий момент реализации рассматриваемой функции. Цели предприятия определяют конечный пункт бюджетирования. Финансовые показатели, на которые ориентируется предприятие и индикаторы, принимаемые в качестве критериев успеха его деятельности, должны быть связаны со стратегическими целями и определены предельно конкретно. Традиционно, цель предприятия соотносится с уровнем его прибыли и финансовым положением. Именно это представляет интерес для большинства юридических и физических лиц вовлеченных в деловое сотрудничество с предприятием. Однако прибыль может быть долгосрочной или текущей, поэтому ее нужно связать с временным периодом. Прибыль также может быть маржинальной, валовой или чистой. Этот выбор определяет приоритеты для руководителей компании и менеджеров всех уровней. Финансовые показатели должны быть сбалансированы, поскольку улучшение одного показателя часто ведет к ухудшению другого. И, наконец, показатели должны представлять систему, охватывающую все элементы финансовой структуры. Сбалансированная система целевых финансовых показателей и ограничений составляет «архитектуру» системы бюджетирования, в соответствии с которой разрабатываются бюджеты.

Завершающий этап реализации функции – составление предварительных отчетов (в частности, баланса и отчета о прибыли и убытках) с тем, чтобы убедиться в обеспечении планируемой производственной программой удовлетворительной структуры баланса и высокого финансового результата. Данные отчетные формы позволяют заинтересованным сторонам судить о достижении этих целей по внешней публикуемой отчетности. Получив в бюджетной системе эти целевые показатели, руководство имеет возможность посмотреть на итоги деятельности предприятия глазами собственников, инвесторов, поставщиков, потребителей и других заинтересованных лиц.

В фокусе внимания менеджеров находится – *ликвидность предприятия*. Управление денежными потоками, координирование выплат и поступлений наличности также реализуются при планировании для обеспечения платежеспособности предприятия.

Реальное множество целей разнообразнее. Например, в последнее время, акцент при формировании дерева целей смещается в область управления качеством продукции и стратегического управления. Это обусловлено развитием функции управления качеством и ее переходом в качественно иное представление в контексте Total Quality Management (управления на основе всеобщего качества). Сказываются такие веяния стратегического управления, нацеленного на успешное взаимодействие предприятия с внешней средой путем выработки обеспечивающей конкурентное преимущество стратегии и на наращивание потенциала предприятия сегодня и в долгосрочной перспективе.

Системная функция бюджетного управления – контроль исполнения бюджетов и процессов производственно-хозяйственной деятельности – позволяет выявлять отклонения фактических результатов деятельности от запланированных, оценивать их влияние на целевые показатели (как правило, на финансовый результат). Поэтому полные бюджетные системы – это информационные системы, включающие прогнозную, плановую и фактическую информацию о различных аспектах деятельности предприятия, представленную в сопоставимом виде. Механизм выявления причин и величин отклонений зависит от способа аккумулирования этой информации и формирования информационных отчетов.

Выявленные отклонения важно изучить и соотнести с центрами ответственности. Анализ исполнения бюджета может осуществляться на разных уровнях в зависимости от сроков и решаемых на каждом уровне разных задач, что определяет степень сложности реализации. От уровня его проведения зависят полнота, глубина и способ осуществления таких функций управления, как:

оценка деятельности предприятия в целом и вклада каждого центра ответственности; выявление факторов (причин), вызвавших отклонения, мотивация деятельности; оценка вклада каждого сотрудника в выполнение программы, регулирование деятельности. Контрольная и аналитическая функции бюджетных систем позволяют принимать обоснованные корректирующие (регулирующие) решения. В зависимости от степени агрегирования информации и периодичности выполнения этих функций решения могут быть оперативными, тактическими или стратегическими. Для осуществления оперативного управления в рамках бюджетных систем важна соответствующая организация учета фактических результатов деятельности. Учет должен быть ориентирован на выявление непосредственно в момент совершения хозяйственной операции величины отклонения, обусловленной только одним из возможных факторов (причин) совокупного отклонения, который определяется данной операцией. Для этого разрабатывается соответствующая схема учета нормативных затрат и отклонений фактических затрат от нормативных затрат на счетах управленческого учета.

Возможны различные способы реализации каждой из перечисленных выше функций бюджетных систем. Выбор той или иной технологии зависит от перечня управленческих функций, которые руководство надеется реализовать с использованием бюджетных систем, поскольку само появление функций бюджетных систем вызвано потребностью практического менеджмента.

Важный признак эффективной системы бюджетирования - ее распространение на все уровни организационной структуры. Деятельность по формированию, корректировке, контролю и анализу бюджета затрагивает управленческую функцию в отношении мотивации деятельности структурных подразделений, возглавляющих их менеджеров, сотрудников и требует тесного общения сотрудников практически всех служб организации.

Вовлечение в процесс бюджетирования каждого сотрудника, отвечающего за ту или иную «строку» бюджета позволяет:

- снизить сложность процесса бюджетирования путем его децентрализации (чрезмерно централизованный бюджет сложно разрабатывать, корректировать и отслеживать его исполнение);
- повысить ответственность конкретных исполнителей путем делегирования им полномочий и ответственности за выполнение определенных показателей бюджета;
- построить эффективную систему мотивации, связанной с финансовыми планами компании.

Вовлечение сотрудников в процесс разработки бюджетов активизирует мотивы, не связанные с материальным вознаграждением, которые побуждают каждого сотрудника стремиться выполнить взятые на себя обязательства.

Одновременно реализуется функция *информирования (коммуникации)*, поскольку при распределении ответственности за достижение целевых показателей до каждого из менеджеров с помощью бюджетов доводятся сведения о роли управляемого им подразделения в планируемой программе.

Бюджетирование в разрезе координации взаимодействия – это *коллективное планирование*. В нем участвуют менеджеры всех уровней управления. Последовательное согласование планов на всех уровнях организации сходно с процессом заключения договора между «управленцами» компании о достижении согласованного результата. Поэтому бюджет можно определить как договор между участниками финансового управления о согласованных действиях, направленных на достижение целей компании.

Система бюджетирования подразумевает четкие процедуры принятия управленческих решений и соответствующее разграничение ответственности. При этом право (и обязанность) принятия решений делегируется менеджеру, отвечающему за соответствующую область деятельности. При этом снижается нагрузка на руководителей высшего уровня – им больше не приходится тратить время на принятие решений, находящихся в компетенции подчиненных. Что касается менеджеров среднего звена, то они получают но-

вые возможности для проявления инициативы и реализации своего потенциала.

Построение четкой финансовой структуры позволило многим зарубежным предприятиям (в том числе ведущим ТНК с разветвленными организационными структурами) получить значительный эффект от децентрализации управления.

Степень возможности вмешательства вышестоящих звеньев в деятельность нижестоящих определяет уровень централизации управления. Он может изменяться от высшего (все решает и за все отвечает директор и исполнительная дирекция) до низшего (каждое подразделение – юридически самостоятельное лицо).

Показатели исполнения бюджета одна из характеристик текущей позиции предприятия и качества бизнеса. Достижение запланированных показателей и отсутствие негативных отклонений факта от плана свидетельствуют о стабильности и устойчивости. Наоборот, существенные отклонения факта от плана говорят либо о несовершенстве системы планирования, либо о недостаточной предсказуемости самого бизнеса.

Построение бюджетов основывается на прогнозах, прежде всего на прогнозе продаж. Поэтому корпоративный бюджет во многом отражает состояние «внешней среды», точнее оценку ее динамики в будущем. Мониторинг исполнения бюджета и анализ отклонений может оказать неоценимую помощь, базовые ожидания, прогнозы и тренды требуют переосмысления. Это может произойти как из-за погрешностей в первоначальных прогнозах, так и при изменении внешних тенденций.

Повышение эффективности деятельности предприятия при бюджетном управлении достигается за счет:

сведения в единый баланс все множество финансовых потоков, связанных с формированием доходов и затрат. Решается проблема их согласования как на уровне предприятия, так и на уровне его отдельных подразделений.

Появляется прозрачность движения и использования денежных средств предприятия;

- закрепления бюджетов за подразделениями, что переносит значительную часть ответственности за уровень затрат с директора предприятия на руководителей этих подразделений. Руководители среднего звена получают возможность управлять доходами и затратами своих подразделений в рамках общего бюджета предприятия;

- реализации принципа материальной заинтересованности всего персонала в результатах работы своего подразделения и предприятия в целом.

- реализации на предприятии всех функций управления финансами – планирования, организации, мотивации, учета, анализа и регулирования. Причем управление финансами ведется в режиме реального времени.

- ориентирования финансовой политики на решение конкретных проблем. Например, предприятие, находящееся в сложном финансовом положении, может заложить в основу бюджета необходимые средства и график погашения своей просроченной кредиторской задолженности.

- финансового планирования, закладывающего план производства продукции, материально-технического и кадрового обеспечения. Система бюджетирования становится основой комплексного управления всеми направлениями деятельности предприятия.

Бюджетирование позволяет:

- планировать деятельность предприятия в целом, по отдельным подразделениям или бизнес-проектам, отражая во взаимосвязи все протекающие на предприятии процессы;

- координировать деятельность структурных подразделений, обеспечивая гармоничность их функционирования; мотивировать персонал на достижение целей предприятия;

- оперативно управлять снабженческо-сбытовыми, производственными, финансовыми, инвестиционными и другими процессами;

оценивать эффективность работы выделенных центров ответственности и бизнес проектов.



1.4. Экономические основы и этапы построения системы бюджетирования

Экономический смысл бюджетирования на принципах классической финансовой науки означает, что бюджет – это прогноз баланса источников финансирования и результатов текущей и будущей деятельности хозяйствующего субъекта. С этой точки зрения, бюджетирование отвечает на основные вопросы собственников компаний. Наибольший интерес для последних представляет определение эффективности вложения финансовых ресурсов, необходимости дополнительных инвестиций, а также возможности получения прибыли на вложенный капитал. Бюджетирование становится для собственника хозяйственного субъекта основным инструментом стратегического управления и контроля, назначение которого устанавливать ориентиры для менеджмента предприятия, целевые показатели и критерии, по которым можно отслеживать эффективность управления собственностью, вверенной менеджерам. В основе бюджетного управления арсенал показателей и критериев, на основе которых оцениваются качественные и количественные результаты деятельности компании и уровень достижения поставленных целей.

Управление, осуществляемое высшим менеджментом компании, можно назвать вторым уровнем применения бюджетирования. И хотя в России широко распространена ситуация, когда собственник сам является генеральным директором и решает оперативные вопросы, собственников следует рассматривать как субъектов, отдельных от оперативного управления. Это мнение подтверждается наметившейся в последнее время тенденцией к отстранению собственников от менеджмента компаний.

Внедрение бюджетного управления значительно улучшает количественные, и качественные результаты деятельности предприятия. Однако практика зачастую показывает обратное. Это противоречие обусловлено тем, что при создании системы бюджетирования компании различные по размеру, форме собственности и подходам к управлению в разных отраслях промышленности, допускают схожие ошибки. Имеется в виду:

- локализация системы бюджетирования в рамках финансовой или экономической службы;
- отрыв системы бюджетирования от стратегического и оперативного контуров управления;
- попытки реализовать бюджетирование на основе бумажной технологии.

Ядром системы бюджетирования является финансово-экономическая модель, в рамках которой на уровне ключевых показателей увязываются хозяйственные и финансовые процессы, т.е. планы перестают быть разрозненными, возникает единая замкнутая технология управления с возможностью реализации обратной связи – корректировки планов для достижения приемлемого общего результата. В этом случае можно получить достоверные ответы на вопросы субъектов управления. Изменение внешних условий зачастую опережают выполнение запланированных мероприятий по продукции в отдельных рыночных сегментах вследствие быстрого рыночного развития новых технологий, сильно затрудняющих планирование. Для преодоления подобных проблем используют метод разработки сценариев будущего или сценарный анализ «что если». Исходя из различных (оптимистических, пессимистических) предположений о вероятном развитии внешней среды, получают альтернативные базовые предпосылки для разработки планов. Сценарный анализ – важный вспомогательный инструмент планирования на предприятии – позволяет определить наиболее вероятный путь развития предприятия в планируемой перспективе. Разработав несколько сценариев развития, предприятие снижает риск неопределенности будущего, получает возможность спланировать свои действия для любой ситуации.

Бюджетирование, ориентированное на достижение целей компании, инструмент управления, позволяющий изменять ее деятельность. Цели становятся конкретными и осязаемыми, поскольку материализуются в конкретных показателях, находящихся в компетенции конкретных менеджеров и исполнителей. Бюджетирование становится связующим звеном между страте-

гическим управлением, осуществляемым высшим руководством, и оперативным управлением, реализуемым на нижнем уровне.

Система ключевых показателей деятельности предприятия

Определение ключевых параметров - первичный этап в процессе бюджетирования - устанавливается и утверждается Советом Директоров.

В систему ключевых показателей входят:

- годовая выручка от реализации;
- средний уровень наценки (для торговых компаний);
- средний уровень издержек (% от выручки);
- средний уровень чистой прибыли (% от выручки);
- средняя величина задействованного капитала;
- соотношение величин заемного и собственного капитала;
- производительность труда 1 сотрудника (выручка от реализации / кол-во сотрудников).

На основании установленных значений ключевых показателей деятельности компании формируются пять документов:

1. Бюджет доходов и расходов (БДР).
2. Бюджет движения денежных средств (БДДС).
3. Прогнозный баланс.
4. Детализированный бюджет расходов.
5. Бюджет труда и зарплаты.

БДР, БДДС, прогнозный баланс по структуре показателей полностью соответствуют основным формам бухгалтерской отчетности: отчету о прибылях и убытках, отчету о движении денежных средств и балансовому отчету, и являются их проекцией на ближайшее будущее (плановый год).

В совокупности все пять бюджетов, указанные выше, составляют *Главный бюджет предприятия*.

На этапе финансового структурирования в организационной структуре предприятия выделяются *центры финансовой ответственности (ЦФО)*.

Выделяются центры 2-х типов:

- а) влияющие на прибыльность;
- б) влияющие на платежеспособность.

К первой группе относятся центры доходов, центры затрат и центры прибыли.

Вторая группа - это центры ответственности за получение (поступление) и расходование (выбытие) денежных средств, центры инвестиций.

В пределах одного ЦФО могут быть центры обоих типов.

- центры дохода - отвечают за формирование доходной части БДР;
- центры затрат - отвечают за затратную часть БДР;
- центры прибыли - отвечают за прибыльность предприятия;
- центры инвестиций - отвечают за денежные потоки по выделенным проектам.

На этапе информационного структурирования осуществляется структуризация статей бюджета, распределение отдельных статей в бюджеты по ЦФО и разрабатываются схемы их консолидации в три основных бюджетных формы (БДР, БДДС, Прогнозный баланс, Детализированный бюджет расходов, бюджет труда и зарплаты).

Кроме показателей, установленных в бюджетах по ЦФО, за выполнение которых руководители ЦФО несут личную ответственность, на стадии информационного структурирования выделяются статьи, которые планируются в одних подразделениях, но попадают в бюджеты других ЦФО. Эта ситуация возникает вследствие следующих предпосылок:

- выделенная в ходе информационного структурирования статья бюджета попадает только в один бюджет ЦФО исходя из функционального назначения ЦФО. Например, статья затрат "Оплата труда персонала" попадает только в бюджет отдела кадров;
- бюджетные статьи удобнее планировать в местах их возникновения, где компетенция руководителя в вопросах определения плановых значений определенных бюджетных статей может быть выше, чем у руководителей

ЦФО, к чьим бюджетам относятся данные статьи. Таким образом, бюджетная статья может планироваться в различных подразделениях, но отвечает за ее выполнение всегда один руководитель ЦФО.

Данные по значениям бюджетных статей должны идти по схеме "сверху вниз" и основываться на ключевых плановых показателях, установленных Бюджетным Комитетом в бизнес-плане и утвержденных Советом Директоров.

На данном этапе, руководителями ЦФО предоставляется в финансовый отдел информация по их прогнозам значений показателей, установленных для их центра ответственности. Горизонт планирования статей бюджета руководителями ЦФО не должен превышать одного месяца.

На данном этапе задачи финансового отдела:

1. Проконтролировать сбор информации у начальников подразделений.
2. Консолидировать собранную информацию по схеме, избранной на этапе информационного структурирования, в основные бюджетные документы -

3. БДР, БДДС, Прогнозный баланс, Детализированный бюджет расходов, Бюджет труда и заработной платы.

4. Разделить расходы на постоянные и переменные.

5. Разработать систему нормативных показателей, установить и утвердить значения нормативных показателей.

6. Увязать полученные от руководителей ЦФО данные с плановыми значениями ключевых показателей, принятых Бюджетным Комитетом в бизнес-плане.

7. Найти разумный компромисс между прогнозами начальников подразделений и плановыми значениями ключевых показателей, принятых Бюджетным Комитетом.

В табл. 1.2 приведен перечень функций бюджетного планирования, сроки выполнения данных функций (исходя из предпосылки, что плановый год совпадает с календарным) и ответственные за их исполнение лица.

Таблица 1.2.¹**Перечень функций бюджетного планирования и сроки их выполнения**

Процесс	01.09-30.09	01.10-31.10	01.11-30.11	01.12-31.12
Определение и утверждение значений ключевых показателей деятельности компании	Бюджетный Комитет			
Сбор информации у руководителей ЦФО по прогнозам значений показателей, за которые они несут ответственность	Финансовый отдел, руководители ЦФО			
Разработка Главного Бюджета и Бюджетов по ЦФО		Финансовый отдел		
Рассмотрение, корректировка и утверждение Главного бюджета и Бюджетов по ЦФО			Бюджетный Комитет	
Бюджеты доводятся до руководителей ЦФО, и разрабатывается план мероприятий для реализации бюджетов				Финансовый отдел, руководители ЦФО

Руководители ЦФО несут ответственность за выполнение бюджетных показателей в соответствии с системой отраженной в разделе *Информационное структурирование*, каждый по статьям бюджета, определенным для его (ее) центра ответственности. За выполнение существенных бюджетных показателей, руководитель ЦФО несет личную материальную ответственность (через систему премий и штрафов).

Бюджетный показатель считается выполненным, если он выполнен на 100%, либо он попадает в четко определенный коридор отклонений (например отклонение не должно составлять более 5% от запланированного значения показателя).

Руководители ЦФО несут ответственность за своевременную подачу информации о планах подразделений в финансовый отдел.

Финансовый отдел несет ответственность за:

- составление проекта бюджетов, основанных на стратегии развития Компании и собственном видении сложившейся ситуации;
- разработку нормативов;

¹ Таблица разработана автором

- своевременный сбор информации о планах подразделений;
- составление Главного бюджета и бюджетов по ЦФО на основании собранной информации, увязанной со стратегией компании;
- своевременное предоставление Главного бюджета, бюджетов по ЦФО и системы плановых нормативов в Бюджетный Комитет;
- ведение анализа отклонений фактического выполнения планов и воздействия на неблагоприятные моменты, мешающие выполнению бюджетов;
- обеспечение контроля;
- построение гибкого бюджета.

Анализ отклонений проводится по всем статьям бюджета, по каждому ЦФО. Анализ по каждой отдельной статье необходим для выявления причин невыполнения планов по прибыли.

Для построения гибкого бюджета необходимо четкое деление расходов на постоянные и переменные. Постоянные расходы остаются неизменными или корректируются с учетом инфляции. Переменные расходы рассчитываются как функция от определенного показателя (объемы реализации или закупок, использованные человеко-часы определенных категорий работников, размеры складских площадей и т.д.). Корректировки производятся по окончании каждого месяца до третьего числа, следующего месяца. Выполнение или невыполнение бюджетной статьи определяется лишь при сравнении фактических расходов с откорректированными планами, а не с первоначально запланированными расходами.

Кроме корректировки плановых показателей расходов, корректировке подвергаются плановые показатели товарных остатков на складе, товаров в пути, дебиторской и кредиторской задолженности. Перерасчет плановых значений данных балансовых показателей производится исходя из их плановой оборачиваемости. Принятие решений о выполнении или невыполнении планов можно осуществлять только при сравнении фактических данных с откорректированными. Также как и по расходам, все корректировки производятся до третьего числа месяца, следующего за отчетным.

В результате анализа отклонений фактических значений показателей бюджета от запланированных, планы по месяцам могут быть пересмотрены решением Бюджетного комитета для выполнения поставленных годовых планов (ключевых показателей). При систематическом невыполнении бюджетов (в течение 1 квартала) решением Бюджетного комитета годовые планы могут быть изменены, а также пересмотрена стратегия.

Все предложения по предварительной корректировке значений бюджетных показателей на текущий месяц должны предоставляться руководителями ЦФО финансовому отделу на рассмотрение с 20 числа до конца текущего месяца. Затем предложения выносятся на рассмотрение Бюджетному Комитету и утверждение Совету Директоров. Корректировку можно считать действительной только после прохождения всех указанных выше процедур.

Организация работ по внедрению системы бюджетного планирования сложная управленческая процедура, охватывающая большое количество сотрудников и должна обеспечивать их эффективное взаимодействие.

В целях наиболее эффективной организации работ по внедрению системы бюджетного планирования необходимо предусмотреть выполнение следующих основных этапов:

I этап. Работы по внедрению системы бюджетного планирования на предприятия начинаются с определения отдела, ответственного за координацию процедуры бюджетирования (например, возможно сформировать *отдел бюджетного планирования* - ОБП).

Этот отдел:

- определяет механизм эффективного взаимодействия структурных подразделений по производственно-финансовому планированию;
- устанавливает сроки предоставления необходимых документов для формирования операционных и финансового бюджетов предприятия;
- устанавливает порядок внесения изменений в разработанный бюджет предприятия;

- распределяет ответственность за последовательное и своевременное выполнение регламентированных процедур.

II этап. Совместно с ОБП модифицируется существующая процедура планирования деятельности предприятия для разработки регламентирующей документации и последующей настройки автоматизированной системы.

III этап. По результатам предварительного анализа формулируется концепция системы управления издержками и бюджетного планирования деятельности предприятия.

IV этап. Совместно с технической службой предприятия оценивается уровень компьютерной техники, действующего программного обеспечения и локальной сети предприятия.

V этап. Составляется распоряжение об ответственности сотрудников ОБП за организацию работ структурных подразделений предприятия с конкретными бизнес-прогнозами и справочной информацией.

VI этап. В действие вводится организационная структура предприятия. Создается вариант бюджета.

VII этап. Совместно с ОБП формируется укрепленная структура бюджета (постатейно, без детализации) и предварительно обсуждается на совещании финансово-экономической службы предприятия.

VIII этап. Распределяются полномочия структурных подразделений предприятия как центров финансовой ответственности и центров планирования. На этом этапе структурному подразделению присваивается только функция, а не конкретная ответственность за элементы бюджетных статей. Организационный аспект системы бюджетного планирования приведен в приложении.

IX этап. Структура производства обсуждается на совещании технической службы предприятия и утверждается техническим директором.

X этап. Совместно с ОБП определяются центры затрат для распределения условно-постоянных расходов.

XI этап. Совместно с ОБП формируется регламент бюджета предприятия с определением ЦП и сроков ввода информации.

ХII этап. Детализированная структура бюджета и регламент рассматривается финансово-экономической службы предприятия.

ХIII этап. Определяется график встреч со службами предприятия (ЦП и ЦФО) для согласования структуры бюджета и регламента. По результатам встреч вносятся изменения, подтвержденные ОБП.

Концепция бюджетного планирования, структура бюджета и регламент утверждаются у руководства предприятия.

ХIV этап. Определяется график встреч со специалистами служб предприятия для обучения работе с программным обеспечением.

Организуется процесс ввода данных для расчета бюджета: службам предоставляется доступ к программному обеспечению (программа устанавливается на компьютеры в структурных подразделениях и распределяются права доступа для сотрудников). Если некоторые структурные подразделения не имеют персональных компьютеров, можно организовать компьютерный класс из 1-2 компьютеров и составить график ввода информации.

ХV этап. Совместно с ОБП производится анализ и утверждение исходных данных для расчета бюджета.

Производится расчет бюджета предприятия.

Совместно с ОБП осуществляется анализ расчета данных, и вносятся необходимые корректировки бюджета, в том числе в процессе обсуждения на Бюджетном комитете.

ХVI этап. Бюджет утверждается руководством предприятия.

ХVII этап. Разрабатывается механизм контроля исполнения бюджета.

Реализация построения системы бюджетирования возможна только при согласовании функции бюджетного управления с целью собственников бизнеса и описание самой функции на финансовом языке в автоматизированном режиме, что позволяет улучшить деятельность хозяйственных структур в целом.

Ядром системы бюджетирования является финансово-экономическая модель, которая позволяет изменять деятельность компании на основе диагностики ее по ключевым показателям.

Организация работ по внедрению системы бюджетного планирования является структурированной управленческой процедурой, состоящей из этапов, регламентов и сроков, прописанных отделами бюджетного планирования.

Глава 2. Совершенствование организационно-финансовой деятельности хозяйственных структур на основе бюджетирования

2.1. Построение организационно-финансовой структуры для целей бюджетного управления

Бюджетное управление требует построения организационно-финансовой структуры предприятия, обеспечивающей формирование бюджетных параметров и оперативный контроль бюджетного процесса. На средних и крупных предприятиях это достигается созданием на базе структурных подразделений (групп подразделений) *центров финансового учета (ЦФУ)*, наделенных правами бюджетирования своей деятельности в единой структуре бюджетных статей предприятия. Сводный бюджет предприятия - результат объединения самостоятельных бюджетов ЦФУ.

Подобная структура управления финансами не встречает принципиальных трудностей для бюджетного управления на предприятиях с *дивизиональной* организационной структурой. Но на предприятиях с *линейно-функциональной* структурой она часто вызывает противоречие интересов ЦФУ и предприятия. Именно это противоречие одна из причин неудачного внедрения хозрасчета в конце 80-х – начале 90-х гг. на большинстве российских предприятий с линейно-функциональной организационной структурой.

На Западе переход к дивизиональным структурам начался в 50-х гг. XX в.. Сейчас они доминируют на средних и крупных предприятиях. Такой переход для российских предприятий осложнен из-за отсутствия технологически замкнутых производств, позволяющих выделить их в дивизионы, а также средств и методов учета затрат на электроэнергию, тепло, воду, транспорт. Эти затраты на предприятиях, созданных в условиях плановой экономики, не было необходимости учитывать.

Эффективный контроль за бюджетным процессом можно наладить лишь с помощью учета, оперативно отражающего изменения финансовых

параметров. Интегрирование такого учета с бухгалтерским или на его основе для средних и крупных предприятий малоперспективно. Налоговое законодательство ставит перед бухгалтерским учетом задачу формирования налогооблагаемой базы предприятия и расчет налоговых платежей за период (месяц, квартал, год). Поэтому в рамках этого учета оперативность приносится в жертву точности. Кроме того, бухгалтерский учет не предполагает планирование. Бюджетное управление, напротив, не претендуя на точность учета, ставит задачу оперативного план-факторного учета. Для него целесообразно создание специального подразделения (бюджетного отдела), подчиненного непосредственно генеральной дирекции. Его основные задачи:

- контроль за формированием бюджетных параметров ЦФУ на плановый период (бюджетный контроль);

- прямая оперативная обработка первичных документов, подтверждающих исполнение бюджета;

- предоставление бюджетов и аналитических результатов высшему звену управления предприятием.

Переход к дивизиональной структуре сопровождается попытками отделения ЦФУ, имеющих собственные источники доходов, в юридически самостоятельные структуры, что приводит к расчленению предприятия, создавая проблемы корпоративного управления.

- Бюджетирование предприятия с линейно-функциональной структурой можно построить на базе подразделений (групп подразделений), обеспечивающих управление в соответствии с их функциональными обязанностями. Например, ЦФУ - энергетическая служба - наделяется правами бюджетирования энергозатрат всего предприятия, ЦФУ - служба снабжения – материальных затрат основного и вспомогательного производств; ЦФУ – отдел сбыта – объемов продаж; ЦФУ – административно-хозяйственный отдел – хозяйственных нужд предприятия и т.д. Бюджет предприятия формируется в результате соединения составляющих частей (бюджетных статей). Такая финансовая структура не противоречит организационной структуре предпри-

ятия, укрепляет ее, поскольку имеет те же цели – обеспечение выполнения плана производства продукции.

Финансовая структура - основа бюджетного процесса предприятия. Поэтому к ее определению предъявляются повышенные требования точности.

Прежде чем сформировать финансовую структуру, необходимо проанализировать схему финансовых потоков предприятия. Начать анализ следует с подразделения юридического лица, ответственного за исполнение платежей и распределение денежных потоков. Назовем его казначейством (в разных компаниях это подразделение называется по-разному – финансовое управление, финансовая служба управляющей компании и т.д.). На нем должны «замыкаться» все финансовые потоки компании.

В роли казначейств может выступать и некая оффшорная фирма (когда все финансовые потоки предприятия аккумулируются на счетах оффшорной компании и уже оттуда перераспределяются по соответствующим подразделениям). Это зависит от структуры и потребностей конкретного предприятия.

Для эффективного финансового управления предприятием необходимо выбрать критерии финансовой оценки деятельности отдельных бизнес-единиц и модели управления ими.

В практике деятельности хозяйственных структур выделяют:

1) **модель управления предприятием на основе финансовых результатов**: прибыль рассчитывается по фирме в целом, и по центрам прибыли. Расчет финансового результата по ЦФУ, согласно этой модели будет происходить вычитанием из доходов не только прямых затрат ЦФУ, но и определенным образом распределенных затрат, которые производятся структурами дивизионов внутреннего обеспечения;

2) **модель финансового управления по маргинальному доходу и затратам**, когда доход рассчитывается по всему предприятию в целом, т.е. можно управлять маргинальным доходом, затратами всех ЦФУ и контролировать покрытие всех расходов центров затрат доходами центров прибыли.

Маржинальный доход - это разность между доходом и прямыми затратами. При использовании этой модели фактическая выручка покрывает все затраты ЦФУ. Аргументация выбора модели финансового управления изложена в табл. 2.1.:

Таблица 2.1.

Сравнительная характеристика двух моделей финансового управления для хозяйственной структуры

Модель управления по финансовым результатам		Модель управления по маржинальному доходу и затратам	
За	Против	За	Против
1. Возможность оценки финансовых результатов деятельности отдельных профит-центров согласно их бюджетов.	1. Может потребовать сложных схем распределения общепроизводственных затрат. 2. Распределение значительных затрат центров затрат может значительно исказить реальную "прибыльность" профит центров, что не позволит принимать адекватные решения по результатам их работы. 3. Внесение разногласий в работу БЕ по поводу методики распределения общепроизводственных затрат.	1. Усиление духа корпоративности на предприятии за счет достижения согласованности интересов ЦФУ и предприятия в целом, основанного на удовлетворении запросов потребителей и, как следствие, получение максимальной прибыли. 2. Возможность развития интеллектуальных услуг с целью увеличения профит-центров. 3. Внедрение системы гибкого ценообразования на основе маркетинговых исследований и учета затрат по их видам.	1. Искажение картины по доходности профит-центров за счет ошибок в отнесении затрат к переменным и постоянным. 2. Снижение мотивации специалистов профит-центров.

В период проведения нашего исследования предпочтение отдано модели управления по маржинальному доходу.

Исходя из вышеизложенного, выработаны основные показатели оценки деятельности бизнес-единиц в зависимости от их отнесения к центрам прибыльности и центрам затрат. (табл. 2.2)

Таблица 2.2.

**Критерии оценки эффективности деятельности центров
финансового управления**

ЦФУ	Тип критерия	Содержание критерия	Периодичность оценки
Центры прибыли	Коммерческий	Увеличение (уменьшение) выручки на 1 руб. затрат Количество новых клиентов	Ежемесячно Ежемесячно
	Финансовый	Темп роста маржинального дохода Темп снижения (повышения) кредиторской задолженности на 1 руб. прибыли. Окупаемость затрат по бюджету.	Квартал/год Квартал/год Ежемесячно/ поквартально
Центры затрат	Финансовый	Уровень выполнения плана по лимиту затрат в бюджете	Ежемесячно
		Темп роста затрат/1 руб. выручки	Ежеквартально
		Доля невыполненных договоров Наличие рекламации со стороны бизнес-единиц или директората	Ежеквартально Ежеквартально
Венчур- центры	Финансовый	Выполнение плана по лимиту инвестиционных вложений.	Ежеквартально
		Выполнение платежного календаря.	Ежеквартально
		Приток денежной наличности. Выполнение плана по срокам запуска проекта	Ежеквартально Ежеквартально

Новая финансовая структура для целей бюджетного управления строится на основе выделения бизнес-единиц.

Построение организационно-финансовой структуры проиллюстрировано нами на основе ООО «Южный телеком», предоставляющего инновационные услуги связи клиентам Юга России.

Бизнес-единица – это подразделение или совокупность подразделений предприятия, ответственных за качественное оказание внешних и внутренних услуг, связанных с определенной сферой деятельности.

В ООО «Южный телеком» 12 бизнес-единиц, соответствующих направлениям деятельности, организационной структуре и центрам финансовой ответственности предприятия:

Коммерческий дивизион:

- | | |
|-------------------|---------------------------------|
| 1. бизнес-единица | "Маркетинг" |
| 2. бизнес-единица | "Агентские услуги связи" |
| 3. бизнес-единица | "IP-телефония и Интернет" |
| 4. бизнес-единица | "Услуги корпоративным клиентам" |
| 5. бизнес-единица | "Магазин" |
| 6. бизнес-единица | "Коммерческая служба»" |

Дивизион эксплуатации технических средств связи:

- | | |
|--------------------|---|
| 7. бизнес-единица | "Эксплуатация технических средств связи»" |
| 8. бизнес-единица | "Биллинговая система" |
| 9. бизнес-единица | "Платформа ИСС" |
| 10. бизнес-единица | "Техническая служба" |

Дивизион экономико-финансово-учетный:

- | | |
|--------------------|---|
| 11. бизнес-единица | "Экономика, финансы и персонал" |
| 12. бизнес-единица | «Центр по консолидации финансовых ресурсов» |

Все вышеперечисленные бизнес-единицы элементы финансового управления, учета, контроля в общей финансовой системе предприятия.

В основу построения финансовой структуры ООО «Южный телеком» положен принцип подразделения дивизионов на бизнес-единицы, которые:

- приносят прибыль;
- осуществляют затраты;
- требуют инвестиций для последующей прибыльности.

Финансовая структура это совокупность связей и взаимодействий центров финансового учета, деятельность которых направлена на получение консолидированного дохода от функционирования предприятия в целом.

Центр финансового учета (ЦФУ) – структурное подразделение (или группа подразделений); осуществляет определенный набор основных (или обеспечивающих) видов деятельности и влияет на доходы и (или) расходы от данной деятельности.

Центр затрат - ЦФУ, деятельность которого связана с внутренним обеспечением, не выходящим непосредственно на потребителя и поэтому не приносящим прибыль. При создании систем мотивации для этих подразделений основными критериями выступают: выполнение сметы затрат, качество и сроки выполнения услуг.

Пример. Мотивацией для оперативной работы персонала бухгалтерской службы может явиться оперативное занесение информации в бухгалтерскую компьютерную программу (в день поступления первичной документации) отсутствие налоговых штрафов, выполнение собственного бюджета.

Венчур-центры (центр инвестиций) - ЦФУ, деятельность которых связана с развитием бизнес-единиц (услуг); получение прибыли от них ожидается в будущем. Критерий эффективности - показатели выполнения показателей инвестиционных бизнес-планов.

Центр прибыли (профит-центр) - ЦФУ, ответственный за свои доходы, затраты и инвестиции. Критерии эффективности - норма прибыли и рентабельность инвестиций.

Центр финансовой ответственности (ЦФО) - ЦФУ, имеющий конечной целью максимизацию прибыли и способный отвечать перед вышестоящим руководством за реализацию установленных перед ним целей и соблюдение уровней расходов в пределах установленных лимитов.

Финансовую структуру ООО «Южный телеком» можно представить 12-ю ЦФУ, которые соответствуют организационной структуре. Такая схема финансовой структуризации ООО «Южный телеком» по ЦФУ позволяет руководству постоянно иметь информацию о каждой бизнес-единице, кто сколько зарабатывает и сколько тратит.

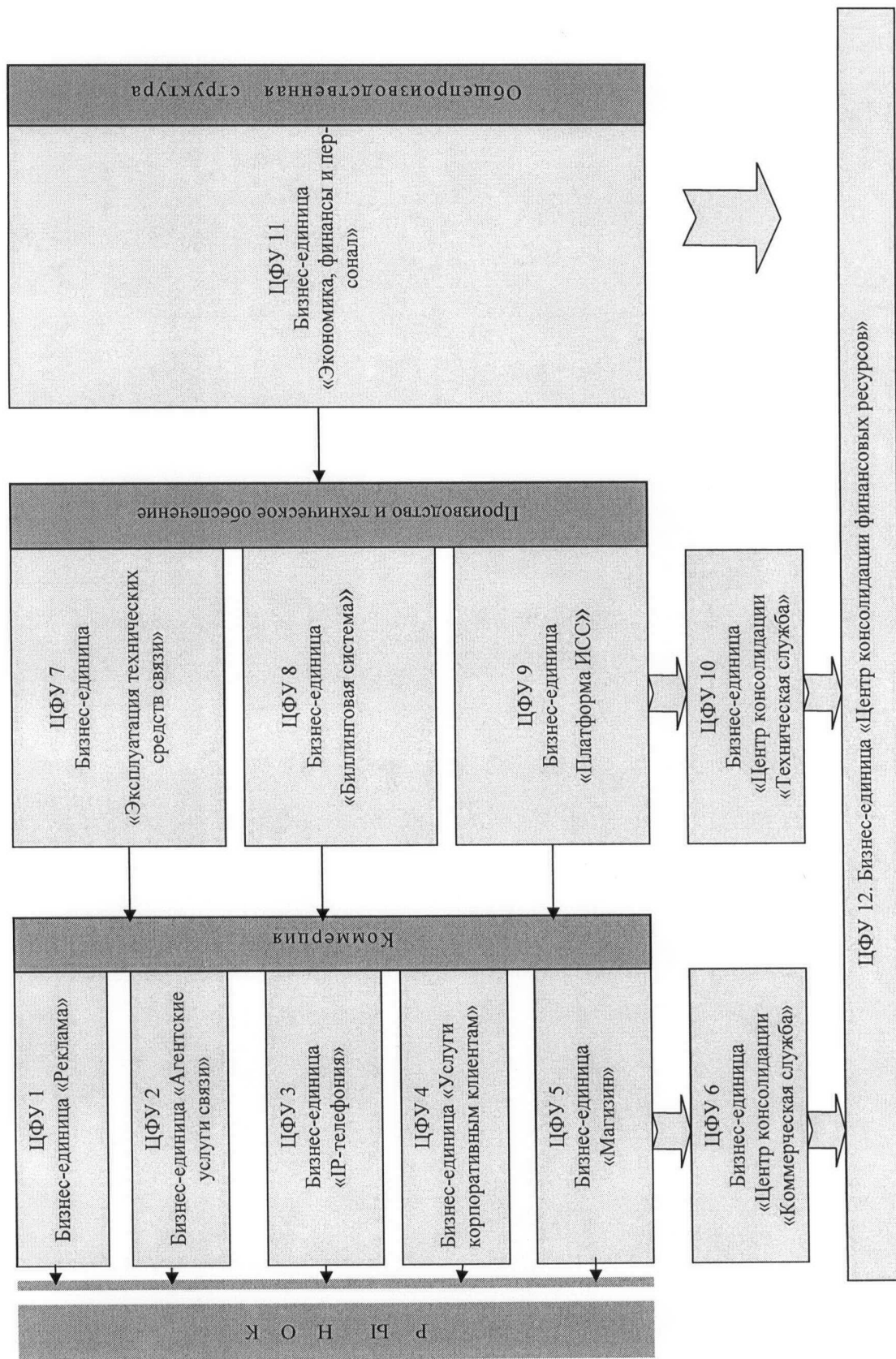
Для выбора оптимальной модели взаимодействия организационной и финансовой структуры необходимо сфокусировать два взгляда на структуру предприятия – с одной стороны - как на совокупность бизнес-единиц (подразделений), выполняющих функции максимального удовлетворения потребностей клиентов в телекоммуникационных услугах; с другой стороны - как на совокупность центров финансового учета, отвечающих за расширенное воспроизводство финансовых ресурсов, с полной ответственностью за целесообразность понесенных затрат.

Для ООО «Южный телеком» наиболее важно построить оптимальную финансовую структуру, нацеленную на максимизацию внутренней прибыльности бизнес-единиц. Однако диалектика развития любой системы не позволяет развивать только одну из структур, а требует оптимального взаимодействия и сочетания финансовой структуры с организационной.

Результаты совмещения избранных моделей структур показали отсутствие дублирования функций отделов в ЦФУ, т. е. ни одно структурное подразделение не входит в два ЦФУ. В нашей структуре несколько структурных подразделений оргструктуры входят в одно ЦФУ, что допустимо правилами построения системообразующих структур.

Проект окончательного варианта организационно-финансовой модели ООО «Южный телеком» представлен в виде схемы (см. рис. 2.1.).

Рис. 2.1. Организационно-финансовая модель ООО «Южный телеком»



Переход к такой модели построения организационно-финансовой структуры предприятия позволяет:

- направить деятельность всех бизнес-единиц (подразделений) предприятия на конечный рыночный результат, т.е. на максимальное удовлетворение потребностей клиентов в телекоммуникационных услугах, а также на введение эффективных методов привлечения новых клиентов и повышение качества их обслуживания;
- закрепить индивидуальную ответственность руководителей центров прибыли за получение прибыли, а руководителей центров затрат за соблюдение лимита расходования денежных средств и своевременное, качественное представление услуг бизнес-единицам для эффективного и бесперебойного их функционирования;
- создать предпосылки для перехода от административно-централизованного метода управления к построению локальных схем управления предприятием и мотивации персонала в зависимости от типа ЦФУ на основе разработанных критериев оценки эффективности работы каждого;
- изменить роль директора и его заместителей: вместо повседневной опеки подразделений и постоянного «тушения пожаров» в повседневной деятельности предприятия, они станут направлять, координировать и поддерживать бизнес-единицы, помогать им в стратегическом и финансовом планировании, создавать имидж предприятия во внешней среде, осуществлять контрольные функции;
- минимизировать согласование руководства бизнес - единиц с функциональными отделами, высвободив тем самым время для решения стратегических задач предприятия.

Предлагаемая организационно-финансовая схема ООО «Южный телеком» гибкая и открытая, легко преобразуется в процессно-ориентированную.

В дополнение к алгоритму разработки финансовой структуры рассмотрим принципы формирования бюджетов на ее основе.

Юридическое лицо – это, как правило, ЦФО. Поэтому для него следует составлять три основных сводных бюджета:

- бюджет доходов и расходов;
- бюджет движения денежных средств;
- прогнозный баланс.

Производственные функции мы соотнесли со статьями бюджета доходов и расходов. Рассмотрим другие бюджетные формы.

Бюджет движения денежных средств нужно составлять подразделениям, в которых необходимо следить за тем, чтобы не было дефицита денежных средств. Как правило, этот бюджет формируется для отдельного предприятия (юридического лица). Для ЦФУ, выделенных внутри юридического лица, бюджет движения денежных средств составляется в зависимости от специфики конкретного предприятия.

Если оплата ресурсов для всех центров осуществляется одной и той же бухгалтерией с одного и того же расчетного счета, составлять бюджет движения денежных средств не обязательно. В данном случае важно, чтобы не было дефицита денежных средств по предприятию в целом. С другой стороны, иногда целесообразно составлять бюджет движения денежных средств для каждого ЦФУ в отдельности, особенно когда в разные бизнес - программы вовлечены деньги разных инвесторов. Это делается, чтобы четко отслеживать, какому ЦФУ принадлежат сводные средства предприятия, а какой центр учета в данный момент испытывает дефицит денежных средств. В некоторых компаниях за использование одним ЦФУ денежных средств другого ЦФУ даже начисляются проценты, как при банковском кредите.

Настоящая схема управления предполагает:

- изменение деятельности директората в сторону делегирования полномочий на нижестоящие уровни - директорам бизнес – единиц;
- определение зон ответственности бизнес – единиц, т.е. круга основных задач, имеющих определяющее значение для реализации стратегии предприятия;

- готовность и умение директоров бизнес – единиц нести ответственность не только перед руководителем предприятия, но и перед их сотрудниками, потребителями телекоммуникационных услуг предприятия;
- высокоразвитую систему управления предприятием при помощи бюджетирования, позволяющего вести оперативный контроль по осуществлению планов с целью принятия регулирующих и координирующих решений;
- внедрение критериев оценки эффективности бизнес – единиц предприятия для создания системы внутренней мотивации.

У директора ООО «Южный телеком» и его заместителей появляется механизм управления деятельностью бизнес – единицами с помощью финансовых методов и рычагов.

Ориентируясь на достижение стратегической цели ООО «Южный телеком», сформированной в разделе «Стратегия» зафиксируем основные задачи бизнес – единиц предприятия. (см. табл. 2.3.)

Таблица 2.3.

Основные задачи бизнес – единиц ООО «Южный Телеком»

№ п/п	Бизнес – единица	Основные задачи
1.	Бизнес – единица «Экономика и финансы и персонал»	<ol style="list-style-type: none"> 1. Обеспечение финансово – экономического управления предприятия на основе современных методов хозяйствования. 2. Достижение финансовой устойчивости и достоверности бухгалтерского учета. 3. Обеспечение привлечения финансовых ресурсов с целью повышения уровня прибыльности. 4. Осуществление контроля за соблюдением трудового законодательства. 5. Организация учета хозяйственно-финансовой деятельности предприятия. 6. Организация подбора персонала и кадрового учета на предприятии.
2.	Бизнес – единица «Маркетинг»	<ol style="list-style-type: none"> 1. Разработка комплекса рекламных мероприятий. 2. Увеличение объема услуг и прибыли, привлечение новых потребителей. 3. Создание клиентской инфраструктуры.
3.	Бизнес – единица «Агентские услуги связи»	<ol style="list-style-type: none"> 1. Предоставление агентам предприятия высококачественных телекоммуникационных услуг с целью достижения прибыльности комплекса. 2. Развитие и диверсификация телекоммуникационных услуг. 3. Увеличение объема услуг и привлечение новых потребителей.
4.	Бизнес- единица «IP-телефония и Интернет»	<ol style="list-style-type: none"> 1. Предоставление услуг IP-телефонии и Интернет. 2. Увеличение объема услуг и привлечение новых клиентов.
5.	Бизнес – единица «Услуги корпоративным клиентам»	<ol style="list-style-type: none"> 1. Предоставление телекоммуникационных услуг для корпоративных клиентов предприятия.

6.	Бизнес – единица «Магазин»	1. Предоставление телекоммуникационных услуг и сопутствующих товаров через розничную сеть предприятия. 2. Увеличение объема предоставляемых услуг.
7.	Бизнес-единица «Эксплуатация технических средств связи»	1. Организация эксплуатации технических средств связи и его бесперебойной работы 2. Реализация технической стратегии перевооружения производства и его модернизация. 3. Ремонт и обслуживание технических средств связи.
8.	Бизнес – единица «Биллинговая система»	1. Обеспечение предприятия услугой правильной тарификации 2. Своевременная модификация расчетов. 3. Организация методического руководства работы по технике безопасности
9.	Бизнес – единица «Платформа ИСС»	1. Обеспечение бесперебойной работы платформы ИСС. 2. Проведение ремонтных работ и технического обслуживания. 3. Развитие существующих и создание новых информационных систем.
10.	Бизнес-единица «Коммерческая служба»	В соответствии с положением о бизнес-единицах
11.	Бизнес-единица «Техническая служба»	В соответствии с положением о бизнес-единицах
12.	Бизнес-единица «Директорат»	В соответствии с положением о бизнес-единицах

Положение о финансовой структуре – это документ, обосновывающий финансовую структуру предприятия как инструмента финансового управления предприятием.

Финансовая структура - совокупность центров финансового учета (ЦФУ) и связей между ними - позволяет оценить вклад ЦФУ в общий финансовый результат предприятия, определить меру их ответственности за эффективность и целесообразность использования заработной прибыли отдельными ЦФУ и предприятия в целом.

В состав предприятия входят ЦФУ, которые соответствуют в организационной структуре, следующим бизнес-единицам:

- ЦФУ 1 «Маркетинг».
- ЦФУ 2 «Агентские услуги связи».
- ЦФУ 3 «IP-телефония и Интернет».
- ЦФУ 4 «Услуги корпоративным клиентам».
- ЦФУ 5 «Магазин».
- ЦФУ 6 «Центр консолидации «Коммерческая служба».
- ЦФУ 7 «Эксплуатация технических средств связи».
- ЦФУ 8 «Биллинговая система».
- ЦФУ 9 «Платформа ИСС».
- ЦФУ 10 «Центр консолидации "Техническая служба».

ЦФУ 11 «Экономика, финансы и персонал».

ЦФУ 12 «Центр консолидации финансовых ресурсов».

Таблица 2.4.

Распределение организационных звеньев по ЦФУ ООО «Южный телеком»

Название ЦФУ		Организационные звенья, входящие в ЦФУ
ЦФУ 1	Бизнес-единица	"Маркетинг"
ЦФУ 2	Бизнес-единица	"Агентские услуги связи"
ЦФУ 3	Бизнес-единица	"IP-телефония и Интернет"
ЦФУ 4	Бизнес-единица	"Услуги корпоративным клиентам"
ЦФУ 5	Бизнес-единица	"Магазин"
ЦФУ 6	Центр консолидации	«Коммерческая служба»
ЦФУ 7	Бизнес-единица	«Эксплуатация технических средств связи» <ul style="list-style-type: none"> ▪ участок системного администрирования; ▪ участок электросвязи сетей ПД.
ЦФУ 8	Бизнес-единица	«Биллинговая система» <ul style="list-style-type: none"> ▪ участок по созданию биллинговой системы; ▪ участок по расчетам с клиентами.
ЦФУ 9	Бизнес-единица	«Платформа ИСС» <ul style="list-style-type: none"> ▪ участок электросвязи по технической поддержке клиентов; ▪ участок электросвязи платформы ИСС.
ЦФУ 10	Центр консолидации	«Техническая служба»
ЦФУ 11	Бизнес-единица	"Экономика, финансы и персонал" <ul style="list-style-type: none"> ▪ финансово-экономический участок; ▪ бухгалтерия; ▪ участок по работе с персоналом.
ЦФУ 12	Центр консолидации финансовых ресурсов	Директорат

Взаимодействие с рынками и его инфраструктурой осуществляют ЦФУ 1, ЦФУ 2, ЦФУ 3, ЦФУ 4, ЦФУ 5. С учетом существующей типологией ЦФУ (центр прибыли, центр дохода, центр затрат, венчур-центр) представленные в организационно-финансовой структуре ООО «Южный телеком» можно охарактеризовать так:

ЦФУ1–центр прибыли;

ЦФУ 2, ЦФУ 3 ЦФУ 4, ЦФУ 5 – центры доходов;

ЦФУ 7, ЦФУ 8, ЦФУ 11 – центры затрат;

ЦФУ 9 – венчур-центр.

При такой классификации и управлении финансами директорат достигает в управлении «прозрачности» консолидированных бюджетов (ЦФУ 6, ЦФУ 10, ЦФУ 12) и появляется возможность применения различных схем и показателей для финансового управления. Финансовое управление центрами прибыли осуществляется на основе выявления отклонений фактического уровня доходов от планового; центрами затрат – на основе отклонений фактического уровня исполнения смет от планового; венчур-центром – на основе фактических отклонений притоков и оттоков денежных средств от плановых.

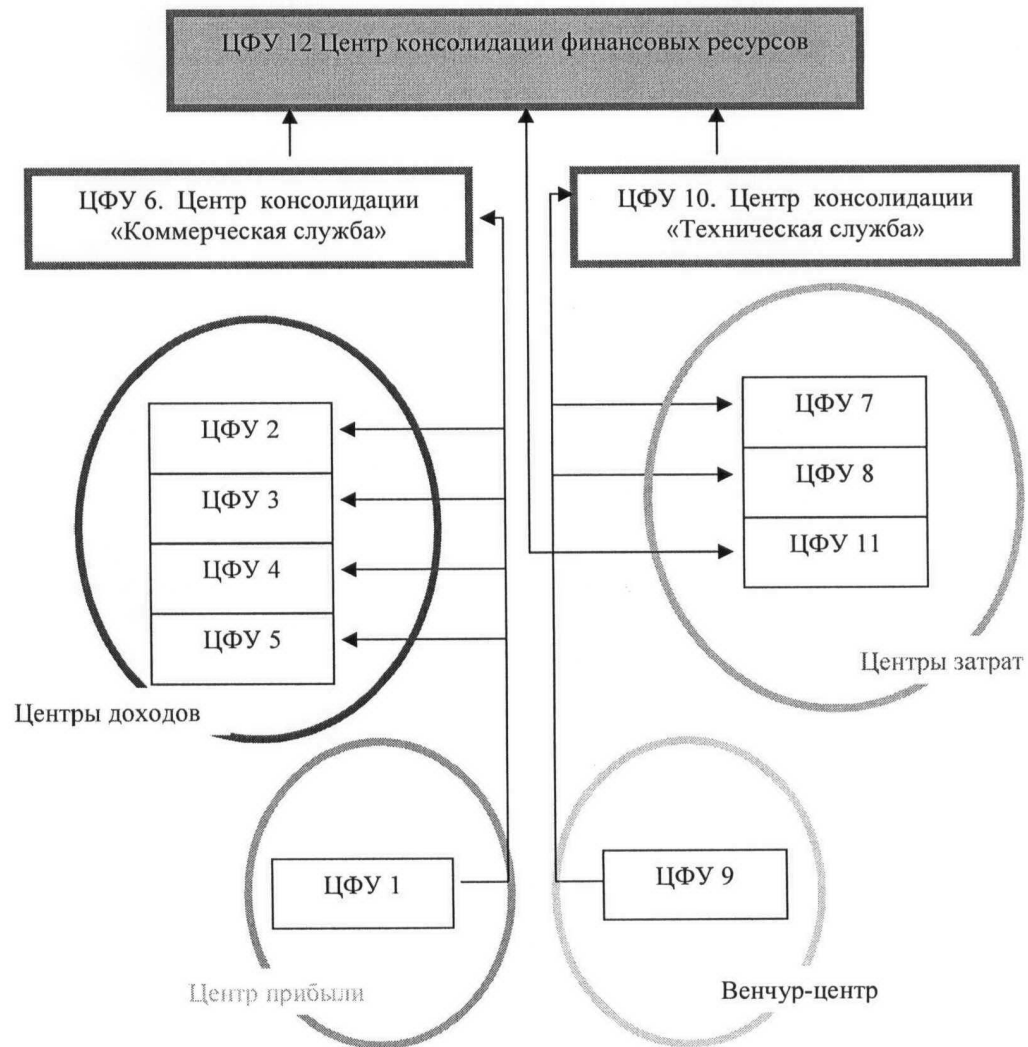


Рис. 2.2.

Баланс необходимо составлять в ЦФУ 12, так как данное ЦФУ отслеживает структуру активов и пассивов, осуществляет контроль над кредиторской и дебиторской задолженностью.

Подведем некоторые итоги построения финансовой структуры. Нами выделены все ЦФУ и отнесены к определенному типу. ЦФУ на уровне центра консолидации финансовых ресурсов должны готовить все три основные бюджетные формы, бюджет доходов и расходов, бюджет движения денежных средств и прогнозный баланс. Остальным ЦФУ (более низкого уровня) целесообразно формировать бюджет доходов и расходов и, по требованию ЦФУ 12, бюджет движения денежных средств.

Начальное звено в бюджетном управлении – бюджет доходов и расходов. В оперативном учете бюджет денежных средств при тех же организационных и методологических проблемах его формирования, объемах обработки первичных документов малоинформативен. В то же время внедрение технологии бюджетирования доходов и расходов позволит поставить под контроль не только прибыль предприятия, но и финансовые потоки. В зависимости от приоритетов аналитической детализации могут быть подвергнуты отдельные статьи доходов и расходов путем выделения их в самостоятельные или составляющие бюджеты.

Не менее важен и выбор периода планирования. В современных экономических условиях разработка бюджета на год и более проблематична. А планирование на месяц сужает стратегический простор управления, особенно в производстве продукции с длительным технологическим циклом. Оптимальным периодом планирования представляется квартал.

В табл. 2.5. приведена форма бюджета доходов и расходов, отражающая его плановое и фактическое состояние на текущую (затребованную) дату планируемого периода. Статьи разделов сгруппированы по разделам в соответствии с правилами бухгалтерского учета формирования финансовых результатов. Фактическая часть бюджета представлена в структуре видов расчетов: наличный (1); безналичный (2); вексельный (3); имущественный (4). Введение в структуру бюджета имущественного расчета позволяет включить в раздел II статью

«амортизация и износ активов». Плановая и фактическая суммы амортизации включается в бюджет с видом расчета 4, что действительно отражает выбытие средств (уменьшение активов по балансовому листу) в планируемом периоде. Этот прием можно использовать для других статей, касающихся выбытия материальных ценностей (списание в результате порчи и пр.).

Таблица 2.5.

Бюджет доходов и расходов I кв. 2003 г. (состояние на «1 апреля 2003 года») ООО «Южный Телеком»

Раздел I. Доходы, инвестиции и финансовые поступления (тыс. руб.)

Статья	Наименование статьи	План, руб.		Факт на дату по видам платежей, руб.				Итого (факт)	Отклонения
		квартал	на дату	1 (нал.)	2 (б/нал.)	3 (векс.)	4 (имуш.)		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1.1.	Реализационные доходы	40745	10403	20745	20000	10717	—	51462	- 10717
1.2.	Внереализационные доходы	20515	10403	10515	8050	3450	—	22015	+ 1500
1.3.	Инвестиции и финансовые поступления	8616	10403		7515	—	2916	10431	+ 1815
	Итого по разделу I:	69876	10403	31260	35565	14167	2916	83908	+ 14032

Раздел II. Затраты, расходы и обязательные платежи

Статья	Наименование статьи	План, руб.		Факт на дату по видам платежей, руб.				Итого (факт)	Отклонения
		квартал	на дату	1 (нал.)	2 (б/нал.)	3 (векс.)	4 (имуш.)		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	
2.1.	Затраты, относимые на себестоимость продукции	32076	10403	17016	15014	14015	—	46045	+ 13969
2.2.	Затраты из балансовой прибыли	18058	10403	10001	9420	—	—	19421	+ 1363
2.3.	Затраты их чистой прибыли	6750	10403	—	6872	—	—	6872	+ 122
	Итого:	56884	10403	27017	31306	14015	—	72338	+ 15454

Анализ бюджета доходов и расходов I квартала 2003 г. позволяет сделать вывод: имеются значительные отклонения фактических доходов от плановых по статье реализационного дохода на сумму + 10717 тыс. руб.; а по статье затрат – это затраты, относимые на себестоимость продукции, - на сумму + 13969 тыс. руб. такие отклонения возникли из-за отсутствия стратегии маркетинговой политики на момент планирования доходов, а также изменения цен поставщиков на услуги IP-телефонии.

Последовательность составления бюджета :

Этап 1. Определение ЦФУ плановых значений параметра «на квартал» статей раздела I и передача их в бюджетный отдел.

Этап 2. Разработка плана производства с учетом планируемых объемов продаж, складских остатков продукции, состояния незавершенного производства, длительности технологического цикла выпуска изделий, производственных мощностей предприятия, перспективных программ.

Этап 3. Расчет ЦФУ планируемых значений параметра «на квартал» статей разделов II для обеспечения плана производства на основе действующих нормативов, смет затрат, заявок и предложений подразделений предприятия, согласование их с плановым отделом и представление в бюджетный отдел.

Этап 4. По результатам анализа планируемых на квартал доходов и расходов бюджетный отдел готовит предложения по изменению значений параметров статей для обеспечения бездефицитности (чтобы выбытие денежных средств не превышало поступления).

Этап 5. Бюджет рассматривается высшим руководством предприятия. Если будет принято решение об изменении плана производства, работа над бюджетом возвращается на этап 2. После внесения предложенных изменений бюджет утверждается и доводится до ЦФУ.

Оперативный учет исполнения утвержденного бюджета осуществляет бюджетный отдел, составляя реестры поступления и выбытия средств в результате прямой обработки первичных документов (табл. 2.6., 2.7.). ЦФУ предоставляют информацию (в структуре названных реестров) о плановом поступлении и

выбытии средств (горизонт планирования может быть установлен от 5 до 15 дней в зависимости от специфики производственной деятельности).

Выбытие средств с известными или жестко установленными сроками (например, налоговые платежи; возврат банковских кредитов или процентов по ним; оплата сырья, материалов и комплектующих в соответствии с технологическим циклом производства) может быть включено в реестр уже при подготовке бюджета на весь период планирования. В качестве плановых документов (графа 2 табл. 2.6., 2.7.) могут выступать заявки (предписания) ЦФУ или счета на предоплату. Бюджетный отдел осуществляет контроль за планированием платежей по статьям раздела 2 и прекращает включение их в реестр выбытия при достижении плановых значений.

На основе реестра поступлений (табл.2.6.) по статьям раздела I определяются плановые значения параметра «на текущую дату» (графа 4 табл. 2.5.) путем суммирования значений параметра графы 5 записей, у которых плановая дата (графа 1) меньше либо равна значению текущей даты.

Таблица 2.6.

Реестр поступления средств

Дата (план)	Документ (план)	Дата (факт)	Документ (факт)	Код платежа	Сумма, руб.		Плательщик		Примечание (назначение)	Код статьи	Код под- станции
					план	факт	ИНН	наиме- нование			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

Фактическое исполнение статей бюджета разделов I и II по видам платежей (графы 5-8 табл. 2.5.) отражается на основе реестров поступлений и выбытия средств (табл. 2.6., 2.7.) путем суммирования значений параметра графы 7 записей, у которых фактическая дата (графа 1) меньше либо равна значению текущей даты. Регистрацию фактического поступления и выбытия средств бюджетный отдел также производит на основании прямой обработки первичных документов (платежных поручений, расходных и приходных кассовых ордеров, актов приемки-передачи векселей и соглашений об имущественных взаимозачетах).

Предложенная структура бюджета доходов и расходов, технология оперативного учета и контроля его исполнения позволяют дополнительно получать следующие данные.

Таблица 2.7.

Реестр выбытия средств

Дата (план)	Документ (план)	Дата (факт)	Документ (факт)	Код платежа	Сумма, руб.		Плательщик		Примечание (назначение)	Код статьи	Код под- станции
					план	факт	ИНН	наиме- нование			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

Бюджет денежных средств (табл. 2.8.). Плановые и фактические суммы поступления и выбытия денежных средств являются итоговыми значениями денежных составляющих разделов I и II бюджета доходов и расходов.

График платежей составляется на основе реестра выбытия средств по статьям бюджета и представляется финансовому директору для принятия оперативных решений. В график включаются не исполненные на дату запроса платежи.

Учет и контроль исполнения бюджета в изложенной «ручной» технологии вряд ли можно реализовать с обеспечением требуемой оперативности. Однако детальная проработка этой технологии позволяет автоматизировать процесс в рамках изложенной информационной модели с помощью персональных средств вычислительной техники. На первом этапе внедрения можно ограничиться применением компьютера лишь в бюджетном отделе. В процессе развития бюджетного управления целесообразно включение в данную технологию компьютеров ЦФУ, планового отдела, дирекции с определением условий доступа к информационным структурам бюджета и регламента работы.

Практическая реализация технологии бюджетирования на основе предложенной модели управления позволит ООО «Южный телеком»:

- создать стратегию системного управления финансами в планируемом периоде;
- определить рациональные пути для достижения поставленных целей;

- обеспечить необходимой финансовой информацией высшее звено управления для принятия оперативных решений;
- объективно оценивать работу персонала.

2.2. Классификация затрат и управление себестоимостью услуг

В целях аналитического и производственного учета затраты обязательно следует разделять на две основные категории:

- постоянные или переменные – в зависимости от того, изменяются ли затраты при изменении объема продаж
- прямые или косвенные – в зависимости от того, относятся ли затраты на определенный вид услуги связи

Цель данных классификаций:

- постоянные / переменные используются при проведении анализа безубыточности и связанных с ним показателей, а также при оптимизации структуры выпускаемых услуг связи
- прямые / косвенные используются при рассмотрении вопроса о факте отнесения затрат на определенный вид услуги или подразделение предприятия

В отечественной практике управления затратами существует следующая классификация:

1. по экономическим элементам;
2. по виду производства - основные и вспомогательные;
3. по виду продукции - отдельные изделия, группы однородных изделий, заказ, передел, работы, услуги;
4. по виду расходов - статьи калькуляции (для калькулирования себестоимости продукции и организации аналитического учета), и элементы затрат (для составления проектной сметы затрат и учета затрат на производство);
5. по месту возникновения затрат - участок, подразделение, ЦФУ и т.п.

Группировка затрат по экономическим элементам предусмотрена Положением о составе затрат по производству и реализации продукции (работ, услуг), и о порядке формирования финансовых результатов, учитываемых при налогообложении прибыли с последующим изменением, в данном положении, которым предусмотрен перечень элементов затрат и расшифровка каждого из них.

К элементам затрат относятся:

- материальные затраты;
- затраты на оплату труда;
- отчисления на социальные нужды;
- амортизацию основных фондов;
- прочие затраты;

Для практического использования в системе управления формированием затрат и издержек целесообразно применять классификацию затрат с учетом вида расходов - по статьям калькуляции и элементам затрат:

Перечень статей калькуляции, методов распределения по видам продукции, работ, услуг определяется отраслевыми методическими рекомендациями по вопросам планирования, учета и калькулирования себестоимости продукции (работ, услуг) с учетом характера и структуры производства.

Примерная номенклатура статей затрат для ООО «Южный Телеком»:

- расходы на аренду каналов;
- лизинговые и арендные платежи за оборудование;
- расходы на услуги транзитных операторов;
- расходы на услуги связи других операторов;
- расходы на услуги надзирающих и контролирующих органов;
- амортизационные отчисления на полное восстановление основных средств, полное погашение стоимости нематериальных активов;
- расходы на эксплуатацию оборудования;
- затраты на оплату труда производственных работников и отчисления на нее;
- вознаграждение дилерам и коммерческим представителям (агентам).
- затраты на оплату труда управленческого персонала, с учетом ЕСН;
- расходы на содержание собственных и арендованных помещений;
- стоимость конторских и хозяйственных материалов;
- расходы на покупку на горюче-смазочных материалов и содержание транспорта;
- командировочные, рекламные и представительские расходы;

- расходы на оплату аудиторских, юридических, банковских и прочих услуг;

- расходы на консультационные и информационные услуги;

- расходы на обучение и повышение квалификации персонала;

- расходы на охрану труда, технику безопасности и страхование имущества.

Необходимо выделить три направления учета затрат для организации процесса бюджетирования:

- информация о затратах для определения себестоимости произведенной продукции-услуги;

- данные о затратах для принятия решений;

- сведения о затратах для контроля и регулирования.

Для определения себестоимости произведенной услуги нужно различать входящие и истекшие затраты. Входящие затраты - это средства, приобретенные для использования с целью получения дохода. Когда эти средства израсходованы и потеряли возможность приносить доход, они переходят в разряд истекших.

Чтобы детально анализировать альтернативные варианты действий для принятия решения и планирования, необходимо систематизировать затраты следующим образом:

- 1) затраты будущего периода, принимаемые и не принимаемые в расчет при оценках;

- 2) безвозвратные затраты или затраты истекшего периода;

- 3) вмененные затраты в результате принятого альтернативного направления;

- 4) инкрементные (приростные) и маржинальные (прямые) затраты.

Затраты, регистрируемые по ЦФУ классифицируются как регулируемые и нерегулируемые менеджером ЦФУ. Регулируемые затраты логически являются предметом регулирования со стороны менеджера, сфера ответственности которого связана с этими затратами. В противном случае затраты должны вполне определенно классифицироваться как нерегулируемые со стороны менеджера данного ЦФУ.

Таблица 2.8.

Классификацию затрат по их видам

Вид классификации	Подразделение затрат
По экономической роли в процессе производства услуг	Основные и накладные
По составу (однородности)	Одноэлементные и комплексные
По способу включения в себестоимость продукции	Прямые и косвенные
По отношению к объему производства	Переменные и условно переменные
По периодичности возникновения	Текущие и единовременные
По участию в процессе производства	Производственные и коммерческие
По эффективности	Производительные и не производительные

Основными называются затраты, непосредственно связанные технологическим процессом производства: расходы на аренду каналов, расходы на услуги связи других операторов, расходы на услуги связи транзитных операторов, вспомогательные материалы и другие расходы, кроме общепроизводственных и общехозяйственных расходов.

Накладные расходы - образуются в связи с организацией, обслуживанием производства услуг связи и управлением им - состоят из общепроизводственных и общехозяйственных расходов.

Одноэлементными называются затраты, состоящие из одного элемента, - заработная плата, амортизация и др.

Комплексными называются затраты, состоящие из нескольких элементов, например общехозяйственные расходы, в состав которых входит заработная плата соответствующего персонала, амортизация оборудования, зданий и другие одноэлементные расходы.

Прямые затраты связаны с производством определенного вида услуги и могут быть прямо и непосредственно отнесены на ее себестоимость: платежи за каналы и основные материалы, потери и некоторые другие.

Косвенные затраты не могут быть отнесены прямо на себестоимость отдельных видов услуг и распределяются косвенно (условно):

общепроизводственные, общехозяйственные, внепроизводственные расходы и некоторые другие. Деление затрат на прямые и косвенные зависит от отраслевых особенностей, организации производства, принятого метода калькулирования себестоимости продукции, например, под себестоимостью услуг связи понимаются выраженные в денежной форме затраты на все виды ресурсов, которые несут телекоммуникационные предприятия в процессе оказания услуг потребителям.

К переменным относят расходы, размер которых изменяется пропорционально изменению объема производства услуг связи.

Размер **условно-постоянных расходов** почти не зависит от изменения объема производства услуг связи; к ним относятся общепроизводственные и общехозяйственные расходы и некоторые другие.

В зависимости от периодичности расходы делятся на **текущие и единовременные**. К текущим расходам относятся расходы, имеющие частую периодичность, например расход материалов, к единовременным (однократным) - расходы на подготовку и освоение выпуска новых видов услуг, расходы, связанные с пуском нового телекоммуникационного оборудования, и др.

К производственным относят все расходы, связанные с изготовлением услуги связи и образующие ее производственную себестоимость.

Внепроизводственные (коммерческие) расходы связаны с реализацией услуги связи покупателям. Производственные и внепроизводственные расходы образуют полную себестоимость услуги связи.

Производительными считаются затраты на производство услуги связи установленного качества при рациональной технологии и организации производства.

Непроизводительные расходы следствие недостатков в технологии и организации производства (потери от простоев оборудования, оплата сверхурочных работ и др.). Производительные расходы планируются, поэтому они называются планируемыми. Непроизводительные расходы, как правило, не планируются, поэтому их считают не планируемыми.

Принцип эластичности наличия зависимости затрат производства услуг связи определяет деление затрат по степени их регулирования на изменение масштабов производства на переменные и постоянные.

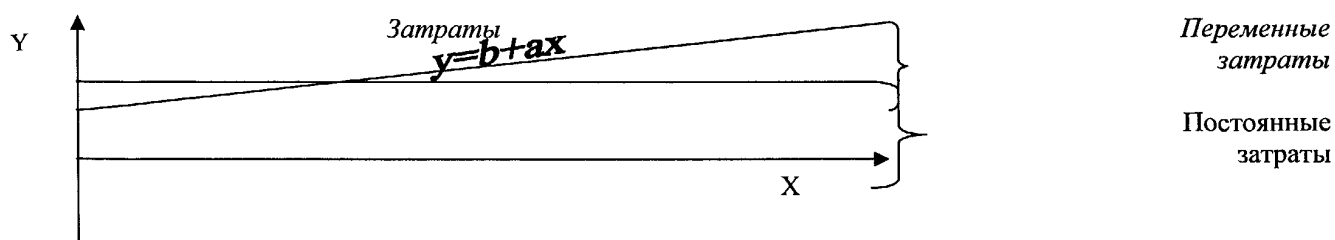


Рис. 2.3. Виды затрат на производство

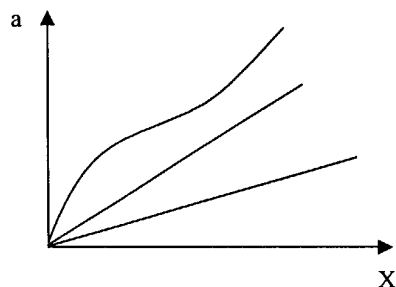
- a – коэффициент переменных затрат на единицу произведенной услуги;
- b – сумма постоянных затрат за определенный период;
- x – объем производства услуги;
- y – общая величина затрат на производство услуги.

Существует три вида зависимости переменных затрат от объемов производства.

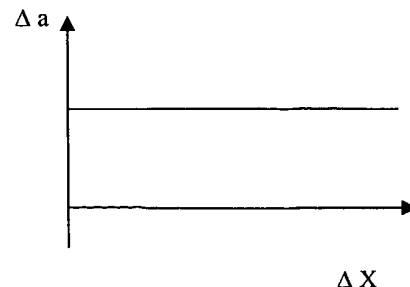
1. Пропорциональная зависимость: $\frac{\Delta a}{\Delta x} = 1$

Как только пропорциональные затраты превысят величину затрат, связанных с эксплуатацией производственных мощностей (величину b), их сумма будет зависеть от объема производства.

Поведение пропорциональных затрат:



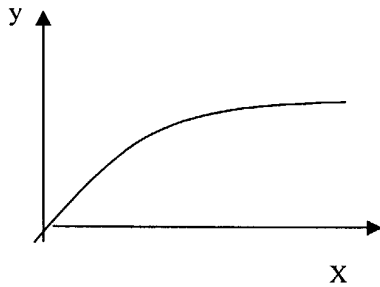
Пропорциональные затраты на весь объем производства.



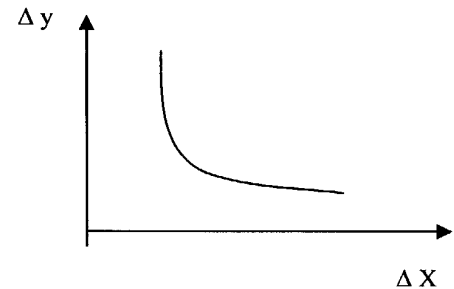
Пропорциональные затраты в расчете на единицу продукции.

2. Дегрессивная зависимость: $\frac{\Delta a}{\Delta x} < 1$

Как только пропорциональные затраты превысят величину "b", их сумма будет нарастать, но в меньшей пропорции, чем объем производства. Например, если коэффициент эластичности затрат от объемов использования материала 0,2, это означает, что общая сумма затрат на материалы состоит из переменных на 20% и на 80% из постоянных затрат. Поэтому дегрессивные затраты часто называют смешанными.



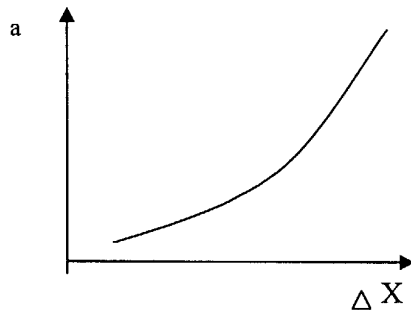
Дегрессивные затраты
на весь объем производства.



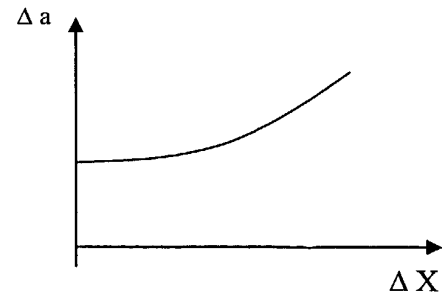
Дегрессивные затраты
на единицу продукции.

3. Прогрессивная зависимость: $\frac{\Delta a}{\Delta x} > 1$

Как только пропорциональные затраты превысят величину "b", их сумма будет нарастать в большей пропорции, чем объем производства услуг. Например, если расценки за оказанные услуги связи постоянно увеличиваются, то затраты на заработную плату будут расти быстрее объемов производства услуг.

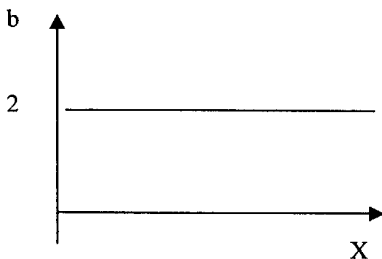


Прогрессивные затраты
на весь объем производства.

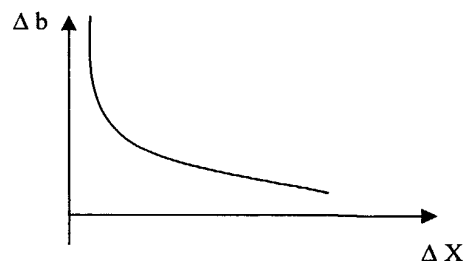


Прогрессивные затраты
на единицу продукции.

Для постоянных затрат характерно отсутствие зависимости: $\underline{b} = 0$, то есть между приростом объема производства и изменением постоянных расходов нет никакой связи.



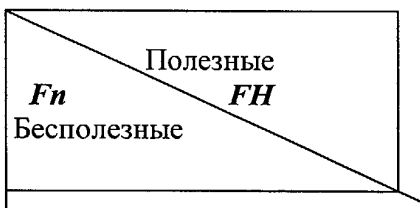
*Постоянные затраты
на весь объем производства.*



*Постоянные затраты
на единицу продукции.*

Постоянные затраты обусловлены производственно-экономическим потенциалом предприятия. Чем полнее используется потенциал, тем больше отдача от израсходованных средств, тем быстрее окупаются постоянные затраты. Неиспользованный потенциал увеличивает неэффективность постоянных затрат, средства расходуются без пользы, значит, затраты можно квалифицировать как бесполезные.

Разделение постоянных расходов на полезные и бесполезные:



Производственные мощности (x)

Бесполезные (F_n) и полезные (F_H) затраты можно рассчитать следующим образом:

$$F_n(x) = (0-x) * F/O; \quad F_H(x) = x * F/O;$$

где F – общая величина постоянных затрат;

O – оптимальное использование производственных мощностей;

X – плановый уровень использования производственных мощностей.

Данное деление затрат позволяет выявить неиспользованное оборудование и приняв меры по его устранению снизить постоянные расходы.

Подразделение затрат на постоянные и переменные незначительно в учетной практике ООО «Южный Телеком». Однако оно имеет большое значение, так как является основой создания систем учета затрат, которые целесообразно использовать в настоящее время.

Анализ структуры затрат

Описание процесса



Рис. 2.4. Процесс разделения затрат.

Таблица 2.9.

Структура затрат ООО «Южный Телеком» (факт) на 2003 год

Наименование расхода	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	Всего	Доля, %
ВСЕГО Расходы	3034674,00	5678215,00	7548372,00	6776714,00	7030650,55	100,00
Оплата труда	94404,00	177156,00	154686,00	214877,00	172065,60	2,45
Услуги операторов связи	312351,00	1855663,00	2584212,00	1994518,00	1755379,60	24,97
ТМЦ и услуги для обеспечения работы узла связи	208479,00	—	426667,00	890208,00	408047,75	5,80
Аренда помещения	19848,00	17864,00		51584,00	27396,75	0,39
Услуги субагентов	1321564,00	1340023,00	1664543,00	2297842,00	1799230,00	25,59
Услуги агентов	159974,00	206950,00	220000,00	220000,00	205384,80	2,92
Реклама	16654,00	11900,00	78033,00	47600,00	38546,75	0,55

Налоги	487962,00	1460679,00	1585070,00	880600,00	1142928,00	16,26
Ремонт/здание/	288439,00	133171,00	102598,00	91085,00	181028,80	2,57
Прочие ТМЦ	33245,00	423620,00	631390,00		1110749,75	15,80
Прочие расходы прошлых периодов		51189,00	101173,00	88400,00	98138,75	1,40
Прочие услуги	91754,00				91754,00	1,31

Для получения 80% эффекта достаточно анализировать и оптимизировать 20% видов затрат – это известное правило 80/20 (правило Парето).

Анализ структуры затрат ООО «Южный Телеком» позволяет сделать вывод: наибольший удельный вес в структуре затрат занимают услуги субагентов, операторов связи, налоги и прочие товарно-материальные ценности (в виде материалов на ремонт здания). Учитывая, что в анализе затрат существенными, согласно правила Парето, являются 20% затрат, которые дают 80% эффекта, целесообразно оптимизировать их в первую очередь.

Важнейшая проблема при распределении затрат - их распределение по видам производственных услуг ООО «Южный Телеком»:

- речевая связь;
- Интернет;
- интеллектуальные услуги;
- карты IP;

Базой распределения весомых статей общепроизводственных накладных расходов могут стать следующие показатели:

1. Доля в объеме реализации.
2. Доля по времени работы телекоммуникационного оборудования (без учета фактического простоя).
3. Доля по прямым издержкам.
4. Доля в зарплате основных производственных служащих.
5. Доля по платформам производства услуги.

Выбор базы распределения определяется внутренним решением руководства ООО «Южный Телеком».

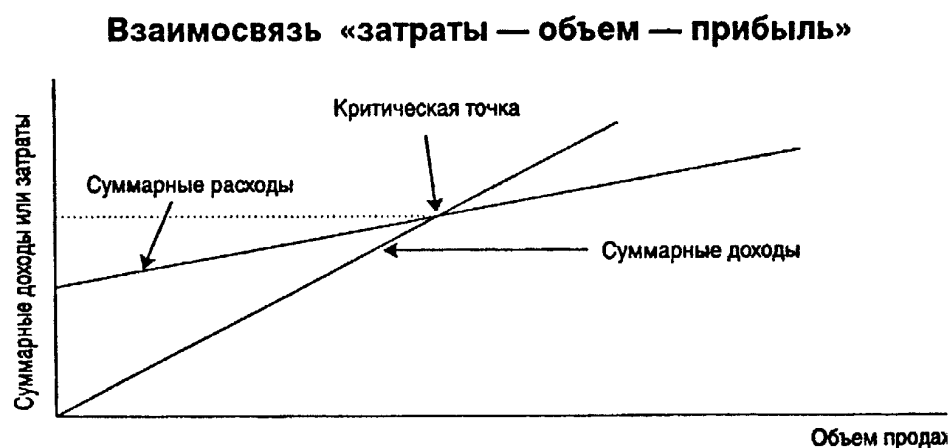
В период проведения исследования мы пришли к выводу: предпочтение должно быть отдано базе распределения весомых статей общепроизводственных накладных расходов по показателю – доля в объеме реализации.

При изменении уровня детализации и базы распределения накладных расходов, как правило, получаются разные оценки рентабельности отдельных ЦФУ или видов услуг связи. Чем выше доля накладных расходов, тем больших изменений в оценках рентабельности отдельных видов услуг можно ожидать в результате перераспределения накладных расходов.

Некорректное распределение накладных расходов по видам оказываемых услуг связи может приводить к:

- несоответствующему рыночному спросу соотношению цен на отдельные виды услуг;
- необоснованному снижению объемов некоторых оказываемых услуг;
- ошибочной оценке деятельности ЦФУ.

Анализ «затраты-объем-прибыль» - это анализ поведения затрат, в основе которого лежит взаимосвязь затрат, выручки (дохода), объема производства и прибыли.



Рассматриваемая взаимосвязь может быть выражена формулой

$$(BP) = (П: + (+ (П) \quad \text{или}$$

Рис. 2.6.

П – прибыль

ВП – выручка от реализации

ПЗ – переменные затраты

ФЗ – постоянные затраты

Критическая точка – показывает **точку безубыточности**, в которой суммарный объем выручки от реализации продукции равен суммарным затратам.

Методы учета затрат и калькулирования себестоимости услуги связи зависят от организации и технологии производства, а также типа и характера производственного процесса.

Калькуляция один из основных показателей плана и отчета по себестоимости, выражающей затраты предприятия на производство и реализацию единицы конкретного вида услуги связи в денежной форме. Калькулирование себестоимости услуги связи предопределяется особенностями технологии и организации производства, характером выпускаемой услуги связи, выполняемых работ и применяемых вспомогательных услуг.

В зависимости от целей калькулирования различают плановую, сметную и фактическую калькуляции. Определение себестоимости – сложный процесс, причем калькулирование себестоимости услуги связи должно отвечать отраслевой специфике предприятия, а также особенностям организации его производства.

Плановые калькуляции составляются на планируемый период на основе прогрессивных действующих на начальный период норм (смет) затрат труда и средств производства, отражающих дальнейший технический прогресс и улучшение организации производства и труда.

Проектные калькуляции – разновидность перспективных плановых калькуляций, необходимых для определения эффективности капитальных вложений и новой техники.

Нормативные калькуляции – разновидность текущих плановых калькуляций, в основе которых лежат текущие, действующие нормы, характеризующие в основном достигнутый уровень затрат, применяются при нормативном методе учета затрат.

Фактические (отчетные калькуляции) – исчисляются на основе данных учета и характеризуют фактический уровень всех затрат на производство и реализацию услуги связи. Она используется для контроля, за выполнением плановых заданий по снижению себестоимости различных видов услуги связи, а также анализа и динамики себестоимости.

При составлении плановых и фактических калькуляций себестоимости услуги связи и свода затрат на производство по предприятию в целом используется группировка затрат по технологическим процессам, переделам или установкам (цехам) и т.д.

В зависимости от объема затрат, включаемых в калькуляцию, различают калькуляцию *цеховой (для ЦФУ), производственной и полной себестоимости.*

В зависимости от охватываемого периода калькуляции делятся на *месячные, квартальные и годовые.*

По методам учета затрат на производство и калькулирование себестоимости услуги связи понимают систему приемов отражения производственных затрат для определения фактической себестоимости услуги связи.

Выбор метода калькулирования себестоимости услуги связи связан с отраслевыми и производственными особенностями предприятий. На практике промышленные предприятия применяют простой (попроцессный), нормативный (Стандарт-кост), позаказный и попередельный методы учета затрат на производство и калькулирования себестоимости.

Однако для применения в ООО «Южный Телеком» - в силу специфики отрасли связи - целесообразно применять следующие системы учета затрат:

1. **абсорпшен-костинг (Absorption costing);**
2. **система ABC (Activity – Boscol – Costing);**
3. **директ-костинг (Direct – Costing – System).**

1. Абсорпшен-костинг (absorption costing);

Система абсорпшен-костинг предназначена для исчисления полных затрат; предполагает распределение всех затрат между реализованной продукцией и остатками продукции. Расходы подразделяются в зависимости от их функциональной роли на производственные, реализованные и административные.

Расчет финансового результата при этом методе выглядит следующим образом:

Выручка

Вычитаются производственные затраты на реализованную продукцию (включая постоянные производственные расходы).

Валовая прибыль или валовая маржа

Вычитаются коммерческие и административные расходы.

Чистая прибыль

Метод абсорпшен-костинг имеет несколько вариантов, сравнительная характеристика которых представлена в таблице

Таблица 2.10.

Сравнение вариантов абсорпшен-костинга (absorption costing)

Статьи затрат	Фактический Абсорпшен-костинг (normal absorption Costing)	Нормальный абсорпшен-костинг (normal absorption costing)	Стандарт абсорпшен Костинг (standart Absorption costing)
Основные материалы	Фактическое Потребление * фактическая цена	Фактическое потребление * фактическая цена	Расходы по норме * фактический выпуск * нормативная цена
Заработная плата	Фактически затрачено * факт. Расценка	Фактически затрачено * факт. Расценка	Расход по норме * фактический выпуск * норм. Расценка
Переменные общепроизводственные расходы (ОПР)	Фактическое потребление * Факт. Коэф-т (ОПР)	Фактическое потребление * план.коэф-т (ОПР)	Расход по норме * фактический выпуск * план.коэф-т (ОПР)
Постоянные ОПР	Фактическое потребление	Фактическое потребление	Расход по норме * фактический выпуск

	*	*	*
	Факт. Коэф-т (ОПР)	план.коэф-т (ОПР)	план.коэф-т (ОПР)

При варианте абсорпшен-стандарт-костинг основное производство включает затраты, которые должны быть отнесены на продукт(услугу связи), а не те, которые на самом деле имели место.

При нормальном калькулировании коэффициент распределения ОПР умножается на фактический объем. При стандарт-костинг бюджетный коэффициент ОПР умножается на норматив, рассчитанный как произведение фактического объема на норму, например, трудовых затрат. При нормальном калькулировании собираются данные только о фактических затратах труда. При стандарт-костинг генерируются как фактические, так и нормативные данные.

Стандарт-костинг схож с отечественной системой нормативного учета и позволяет учитывать затраты с выделением отношений от норм с указанием их причин возникновения.

В общей системе управления затратами важное место занимает система учета затрат, основанная на деятельности, или калькулировании на основе деятельности.

Эффективным направлением снижения издержек является управление ресурсопотребляющей деятельностью с помощью ее побудителей (причин). Управление издержками должно обеспечить реальное сокращение затрат путем сокращения деятельности, не создающей добавленную стоимость, и совершенствование деятельности, ее создающей, то есть повышающей ценность изделия.

Коротко методологию системы ABC можно определить следующим образом:

1. определение основных видов деятельности предприятия: основные (фондоемкие, трудоемкие) и вспомогательные (заказы материалов, их получение, переработка, административные расходы и др.);
2. определение факторов себестоимости по конкретным видам деятельности (например, если плановые затраты на производство собираются по сериям

составляющих элементов какой-либо установки, то основным фактором оказывающим влияние, будет количество этих серий;

3. создание центров ответственности по каждому виду деятельности;

4. перенесение затрат с видов деятельности на создание продуктов. В качестве базы распределения принимаются спрос на продукцию. Как измеритель процесса здесь выступают факторы себестоимости, оказывающие влияние по конкретному виду деятельности.

Метод калькуляции себестоимости по операциям обычно анализируется с точки зрения управленческого учета по таким параметрам, как: оценка запасов; принятие решения; контроль.

Основная особенность системы ABC - выделение затрат, относимых на производство единицы услуги, пакета услуг связи, общепроизводственные расходы и общехозяйственные расходы.

Достоинства данного метода:

1. позволяет подробно анализировать накладные расходы, что имеет большое значение для управленческого учета.

2. дает возможность точнее определить затраты на неиспользуемые мощности для периодического их списания на счет прибылей и убытков. Стоимость единицы услуги связи, оцененная с помощью данного метода, является наилучшей финансовой оценкой потребленных ресурсов, так как учитывает сложные альтернативные способы определения связей между услугами связи и использованием ресурсов;

3. позволяет косвенным образом оценить уровень производительности труда: отклонение от количества потребленных ресурсов, а следовательно, от выпуска или сравнения фактического уровня распределения затрат с тем объемом, который мог бы быть возможным при реальном обеспечении ресурсами.

4. доставляет новую информацию о затратах, и генерирует показатели нефинансового характера, в основном измерителей объема производства услуг и производственных мощностей предприятия.

Затраты по отдельным операциям и количество объектов распределения затрат представляют индивидуальные измерители производительности. В совокупности они могут дать коэффициенты распределения затрат, способные служить измерителями производительности каждого вида деятельности, контроля со стороны руководящего персонала.

Внедрение системы ABC в практику работы обеспечит достоверное исчисление себестоимости конкретных услуг связи, что значительно повысит объективность оценки рентабельности реализуемых услуг.

В настоящее время самой точной считается калькуляция, в которую включены только затраты, непосредственно связанные с выпуском данной услуги, а не калькуляция, которая после многочисленных расчетов и распределений включает в себя все виды расходов предприятия. Поэтому в целях совершенствования методики принятия управленческих решений разработан учет переменных затрат (директ-костинг).

При системе директ-костинг определяется ограниченная себестоимость, включающая в себя только сумму переменных затрат. Этот показатель сравнивается с выручкой за период и определяется маржинальный доход за отчетный период (брутто прибыль, сумма покрытия). Нетто-прибыль предприятия - разница между полученной величиной и суммой постоянных затрат, которые не распределяются между изделиями, а списываются общей суммой на финансовые результаты отчетного периода (одноступенчатый учет сумм покрытия).

Выручка от реализации - переменные производственные затраты (распределены по носителям затрат) - переменные управленческие и сбытовые затраты (распределены по носителям затрат) = маржинальный доход по носителям затрат - постоянные затраты = нетто-результат за отчетный период (прибыль).

Блок постоянных расходов может подразделяться на ряд сегментов: место возникновения затрат; общее количество произведенной услуги связи конкретного вида; пакет услуг; центр ответственности; предприятие в целом.

Переменные индивидуальные затраты

Результат-брутто 1

Постоянные затраты, относимые на конкретные виды готовой продукции.

Результат-брутто 2

Постоянные затраты группы изделий.

Результат-брутто 3

Постоянные затраты по местам возникновения.

Результат-брутто 4

Постоянные затраты центров ответственности.

Результат-брутто 5.

Постоянные затраты предприятия как единого комплекса.

Результат отчетного периода.

Многоступенчатый учет маржинального дохода дает необходимую информацию для принятия решений при формировании и выборе ассортимента услуг, целесообразности принятия новых заказов, снятии с производства устаревшей и подготовке производств новой услуги.

Важное достоинство системы директ-костинг - возможность детального и качественного изучения зависимости между объемом производства, затратами, маржинальным доходом и прибылью. Наглядно это можно представить с помощью графика (см. рис. 2.7.)

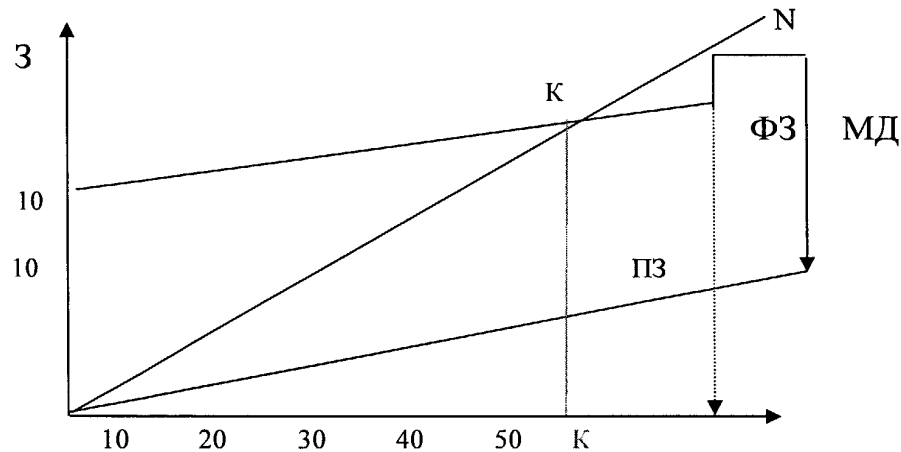


Рис. 2.7. Схема зависимости между объемом производства, затратами, маржинальным доходом и прибылью

N – объем продаж в стоимостном выражении;

З – общие затраты;

ПЗ – переменные затраты;

ФЗ – постоянные затраты;

МД – маржинальный доход;

К – точка критического объема производства.

П - прибыль

Точка критического объема производства (точка безубыточности) показывает тот объем производства услуг, при котором величина выручки от реализации услуг равна ее полной себестоимости. Данная зависимость и возможность ее изучения позволяют выявить изделие с большей рентабельностью, обеспечивают получение информации, позволяющей быстро переориентировать производство в ответ на изменение условий рынка.

Если выручку представить как произведение цены продаж единицы услуги (P) и количества проданных единиц (Q), а затраты пересчитать на единицу изделия, то получим уравнение.

$$P * N = \Phi З + ПЗ * N + П;$$

При условии, что выручка равна полной себестоимости, это уравнение примет вид:

$$PN = \PhiЗ + ПЗ * N$$

Это уравнение основное для получения необходимых оценок.

Расчет критического объема производства услуг.

$$N = \frac{\PhiЗ + ПЗ}{P}$$

Для расчета критического объема реализации при условии снижения цены на услугу и сохранения прежней величины маржинального дохода используется следующее соотношение:

$$MD0 * N0 = MD1 * N1; \quad N1 = \frac{MD0 * N0}{MD1}$$

0 – показатели предшествующего периода;
показатели отчетного периода.

2. Отчет критического уровня постоянных затрат:

$$\PhiЗ = N - ПЗ = P * N - ПЗ * N = N * (P - ПЗ) = N * MD$$

Эта формула позволяет определить величину постоянных расходов, если задан уровень маржинального дохода в процентах к цене услуги, или в процентах к объему реализации.

$$\PhiЗ = \frac{N * MD * \% \text{ от } N}{100}$$

Расчет критической цены реализации

$$P = \frac{ПЗ + \PhiЗ}{N}$$

Расчет уровня минимального маржинального дохода (в процентах от выручки):

$$\% MD \text{ от } N = \frac{ПЗ * 100}{N}$$

Расчет планового объема для заданной суммы ожидаемой прибыли:

$$q_{пл.} = \frac{Z_c + R_{пл.}}{P - Z_v}, \text{ где}$$

$$N_{пл.} = \frac{ПЗ + П_{пл.}}{P - ФЗ}$$

$П_{пл.}$ – плановый объем прибыли.

В условиях рыночной экономики директ-костинг дает информацию о возможности использования в конкурентной борьбе демпинга- продажи услуг по заведомо заниженным ценам, что связано с установлением нижнего предела цены.

Этот прием применяется в периоды временного сокращения спроса на продукцию для завоевания рынков сбыта.

«Директ-костинг» расширяет аналитические возможности учета, причем наблюдается тесная интеграция учета и анализа.

Организация производственного учета по системе «директ-костинг» связана с проблемами, вытекающими из особенностей, присущих этой системе.

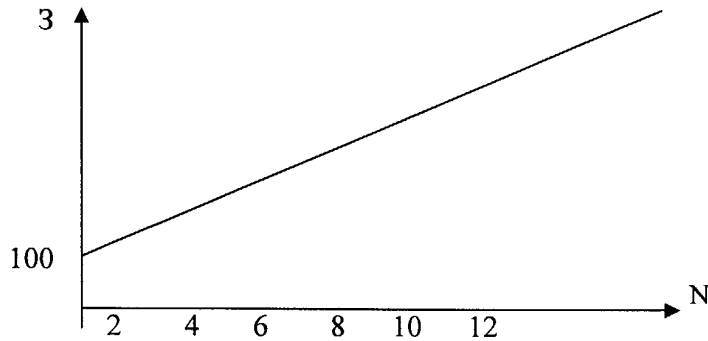
1. Возникают трудности при разделении расходов на постоянные и переменные, поскольку чисто постоянных или чисто переменных расходов не много.

2. «Директ-костинг» не дает ответа на вопросы, какова полная себестоимость продукта. Поэтому требуется дополнительное распределение условнопостоянных расходов, когда необходимо знать полную себестоимость готовой продукции.

Для решения первой проблемы можно использовать метод корреляции или метод наименьших квадратов.

При использовании метода корреляции берутся данные о выпуске услуги и о затратах за исследуемый период. Все точки наносятся на график, заполняется

корреляционное поле. Затем визуально проводится линия совокупных затрат, которая, пересекаясь с осью ординат, показывает величину постоянных расходов в общей сумме затрат:



Метод наименьших квадратов позволяет наиболее точно определить состав общих затрат и содержание в них постоянной и переменной составляющих.

Рассчитывают коэффициенты a и a_0 в управлении прямой

$y = a_0 + a \cdot x$; таким образом, что квадрат расстояний от всех точек совокупности до теоретической линии регрессии минимальный.

a_0 – показывает величину постоянных затрат, коэффициент a – величину долгопеременных затрат в расчете на единицу продукции.

Вторая проблема также может быть решена путем периодического расчета полной себестоимости внесистемно (в зависимости от целей управления).

Таким образом, данная система позволяет анализировать затраты и результаты деятельности; управлять величиной прибыли – важнейшим показателем деятельности предприятий в условиях рыночной экономики.

В повседневной деятельности ООО «Южный Телеком» использует традиционный метод суммарных затрат. Однако нами было рекомендовано обратить внимание на применение метода на основе вклада на покрытие с расчетом запаса финансовой прочности и операционного рычага.

Рассмотрим это на примере финансового состояния объекта исследования на начало 2003 г.

Традиционный метод суммарных затрат:

доходы от продажи (без НДС) — 47504043 руб.;

суммарные затраты — 36647430 руб.;

прибыль — 10856613 руб.

Метод на основе вклада на покрытие:

доходы от продажи (без НДС) — 47504043 руб.;

переменные затраты — 30782820 руб.;

постоянные затраты — 5864610 руб.;

прибыль — 10856613 руб.;

вклад на покрытие — 16721223 руб.

Вклад на покрытие постоянных (ВП) затрат и формирование прибыли

— это разность выручки от реализации услуг связи (V_p) и переменных затрат на производство этих услуг:

$$ВП = V_p - ПЗ.$$

Два этих метода позволяют сделать вывод (рекомендацию) финансовому менеджменту: при принятии решений, нацеленных на увеличение прибыли, необходимо стремиться к максимальному увеличению вклада в покрытие, так как традиционный метод не показывает влияние постоянных затрат на конечный результат.

Формулы для вычисления вклада в покрытие. Из определения вклада на покрытие следует, что

$$ВП = ФЗ + П.$$

$$N * ВП = ФЗ + П;$$

Эти формулы облегчают расчеты, связанные с возможными изменениями объема продаж, цены, затрат и прибыли.

Например, можно легко спрогнозировать увеличение прибыли при росте продаж на 10%:

$16721223 * (1 + 0,1) - 5864610 = 12528735.67$ руб., т.е. прибыль увеличится на 15,4%.

При увеличении постоянных издержек на 10% - спрогнозировать изменение прибыли:

$16721223 - 5864610 * (1 + 0,1) = 10270152.33$ рублей, т.е. прибыль уменьшится на 6,5%.

$$KBП = \frac{ВП}{N}$$

KBП – коэффициент вклада на покрытие.

Запас финансовой прочности (ЗФП) – это оценка дополнительного, т.е. сверх уровня безубыточности, объема продаж услуг связи.

$$ЗФП = \frac{N - N_1}{N} \cdot 100\%.$$

N_1 – величина объема в точке безубыточности.

По имеющимся данным на начало 2003 г. величина в точке безубыточности равна 1661023,06 руб., тогда запас финансовой прочности ООО «Южный Телеком» 64,9%.

Используемое здесь понятие прибыли отличается от принятого для целей учета в российской бухгалтерии: в отличие от рассмотренного подхода, если следовать традиционному отечественному учету, получается, что учетную прибыль дает продажа уже первой единицы услуги связи.

Для плановых данных ООО «Южный Телеком» можно считать запас финансовой прочности равен 64,9%.

Это означает, что объемы производства и продаж услуг связи могут снизиться на 64,9%, прежде чем будет достигнута точка безубыточности.

Количественная оценка изменения прибыли в зависимости от изменения объема реализации осуществляется с применением операционного рычага (ОР):

$$ОР = ВП / П.$$

Операционный рычаг показывает, на сколько процентов изменится прибыль при изменении выручки на 1%.

Операционный рычаг для ООО «Южный Телеком» равен 1,54% (16721223/10856613), т.е. при увеличении объема продаж выше точки безубыточности услуг связи на 1% прибыль увеличится на 1,54%. Наоборот, при снижении объема продаж прибыль уменьшится в той же пропорции.

Операционный рычаг связан с уровнем *предпринимательского риска*: чем он выше, тем выше риск. Чем выше риск, тем больше возможное вознаграждение.

С увеличением доли постоянных затрат очень значимым становится контроль объемов реализации: возможное снижение продаж может привести к большему уменьшению прибыли.

Рост доли постоянных затрат, даже при снижении переменных затрат на единицу продукции, всегда ведет к необходимости выбора стратегии, нацеленной на рост объемов реализации.

При одинаковых суммарных затратах операционный рычаг тем больше, чем меньше доля переменных затрат или чем больше доля постоянных затрат к общей их сумме. Операционный рычаг тем выше, чем ближе к точке безубыточности расположен объем продаж, с чем связан большой риск.

Для услуг с высоким значением уровня операционного рычага положение ниже точки безубыточности сопряжено с большими убытками: достижение уровня безубыточности вознаграждается прибылью, быстро растущей с увеличением продаж.

Ситуация с низким уровнем операционного рычага сопряжена с меньшим риском, но также и с меньшим вознаграждением в форме прибыли.

Анализ безубыточности базируется на зависимости между выручкой от реализации, издержками и прибылью в течении краткосрочного периода, когда производство услуг ограничено определенными производственными мощностями, увеличение или уменьшение которых за короткий отрезок времени невозможно. Однако привлечение дополнительных трудовых или материальных ресурсов в течении короткого промежутка времени вполне реально.

В основе анализа безубыточности лежит деление совокупности затрат по снабжению, производству и реализации продукции на постоянные и переменные.

Задачи анализа безубыточности:

1. определение точки безубыточности;
2. определение количества единиц продукции, которая надо реализовать для получения запланированной прибыли;
3. установление цены продукции, позволяющей обеспечить спрос и прибыль на запланированном уровне;
4. выбор наиболее эффективных технологий производства;
5. принятие оптимального производственного плана.

Отсюда очевидно, что анализ безубыточности один из методов анализа спроса в условиях рыночной экономики.

Рассматриваются два подхода к анализу безубыточности: экономический и бухгалтерский.

Для увеличения объема реализованной продукции предприятие должно снизить цену единицы продукции. Выручка от реализации не возрастает пропорционально общему объему продаж. Более того, в какой-то момент положительный эффект от увеличения объема продаж окажется ниже отрицательного влияния снижения цен. Экономическая модель поведения затрат, объема производ-

ва и прибыли графически выглядит так: линия совокупного дохода (ОЕ), возрастающая в начале, постепенно замедляет подъем, а затем опускается вниз. (см. рис. 2.8).

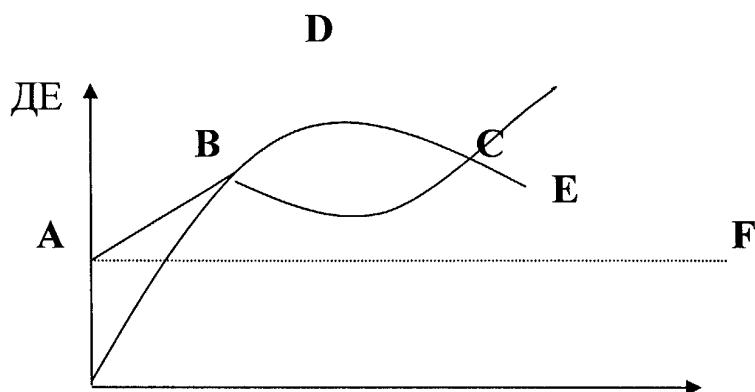


Рис. 2.8. Экономическая модель поведения затрат и выручки от реализации

AD — поведение совокупных затрат;

AB — на начальном этапе производство и совокупные затраты резко возрастают. Это происходит за счет «давления» большей массы постоянных затрат на незначительный объем производства;

BC — крутизна линии совокупных затрат уменьшается, поскольку постоянные затраты в составе совокупных при росте объема производства занимают меньший удельный вес. В это период оборудование эксплуатируется на уровне проектной мощности, используются преимущества организации труда: непрерывные графики основного производства, специализация, массовый или серийный выпуск продукции.

В точке **C** и **D** линия совокупных затрат опять круто возрастает, поскольку при эксплуатации оборудования выше проектного уровня возникают его непредвиденные обстановки. Одновременно усложняются графики работы основного производства, возникают сбои в материально-техническом снабжении и нехватка ресурсов и, как следствие всего того, кризисные ситуации. В результате увеличиваются удельные затраты на единицу продукции и линия совокупных затрат стремится вверх.

Линия AF отражает поведение суммарных постоянных затрат предприятия.

При построении бухгалтерской модели делается допущение о неизменности переменных издержек и цены реализации единицы продукции В результате зависимость выручки от реализации и совокупных затрат от изменения объемов производства и реализации носит линейный характер. (см. рис. 2.9).

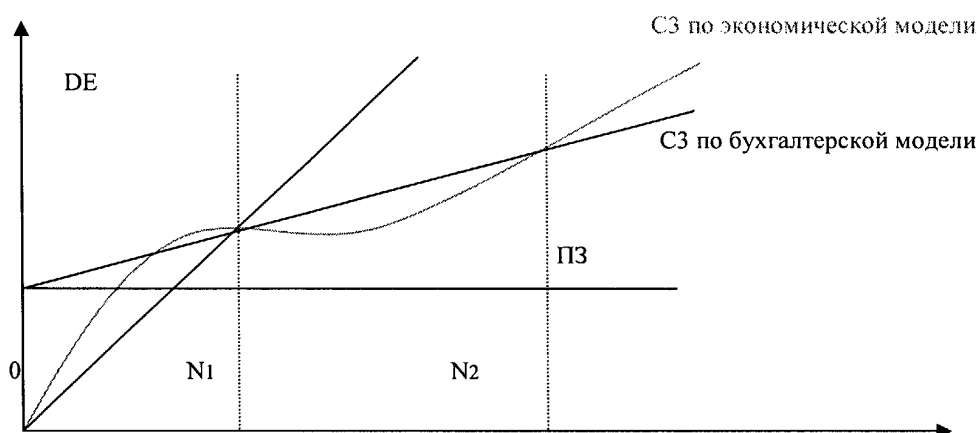


Рис.2.9. Бухгалтерская модель поведения затрат и выручки от реализации.

Отличие бухгалтерской модели безубыточности от экономической: в первой лишь одна точка безубыточности, а не две, как в экономической модели. Значит, с увеличением объема производства зона прибыли увеличивается и наиболее выгодным становится производство при максимальной загрузке производственных мощностей.

Бухгалтерская модель отражает совокупные затраты и выручку от реализации не для всех уровней производства, а лишь для того, который предприятие предполагает достичь или который она обычно обеспечивала в прошлом. Для этих уровней производства оно имеет информацию о затратах. В бухгалтерской модели линия совокупных затрат показывает лишь достаточное точное соответствие в определенном диапазоне производства услуг связи. При этом допускается, что удельные переменные затраты на единицу продукции в этом диапазоне постоянны, поэтому линия совокупных затрат прямая.

Сравним выручку от реализации в экономической и бухгалтерской моделях. При построении линии выручки от реализации в бухгалтерской модели было сделано допущение, что в предполагаемом диапазоне объемов производства цена единицы услуги неизменна. Отсюда линия выручки прямая. С точки зрения адекватности действительности, такое допущение приемлемо в краткосрочном периоде для предприятий, спрос на продукцию которых неэластичен по ценам или если основными факторами спроса является неценовые, например потребительские предпочтения, реклама и т.д. Более того, в длительном периоде уменьшить объем реализации можно, как правило, только при помощи цены, считая ее уровень. Поскольку область применения анализа безубыточности ограничивается краткосрочным периодом, допущение о неизменности цен в бухгалтерской модели не противоречит с действительности.

При анализе безубыточности используют не только графический, но и математический подход к отражению о обработке исходной информации о затратах и результатах производственно-коммерческой деятельности предприятия. При разработке и применению математических формул следует иметь в виду, что постоянные затраты - постоянная совокупная (суммарная, общая) величина для всего объема производства. Переменные затраты отражают затраты на единицу продукции и изменяются в зависимости от изменения объема производства. Значит, удельная прибыль в расчете на единицу продукции также будет изменяться в зависимости от уровня производства.

Математическая зависимость между прибылью, объемом производства и затратами будет следующей:

$$\text{ЧП} = n \times p - (\text{ФЗ} + \text{ПЗ} \times n) \quad (1.1.)$$

ЧП – чистая прибыль;

n - количество проданных единиц продукции, натуральные единицы;

p – цена реализации единицы продукции;

ПЗ – переменные затраты на единицу продукции;

ФЗ– совокупные, постоянные затраты.

На чистую прибыль влияют:

- объем реализованных услуг связи;
- цена единицы реализованных услуг;
- переменные затраты на производство, реализацию и управление;
- постоянные затраты, связанные с производством, реализацией и управлением предприятием.

Прежде всего необходимо определить объем производства и реализации, при котором предприятие обеспечивает возмещение всех затрат.

Точка безубыточности - это объем продукции, при реализации которого выручка покрывает совокупные затраты. В этой точке выручка не позволяет предприятию получить прибыль, но и убытки тоже отсутствуют. В соответствии с чем согласно формуле 1.1 точка безубыточности будет на уровне производства, на котором

$$\mathbf{ФЗ + ПЗ = рп - ЧП} \quad (1.2.)$$

поскольку $\mathbf{ЧП = 0}$,

$$\mathbf{рп = ФЗ + ПЗ} \quad (1.3.)$$

Для определения точки безубыточности можно также использовать показатель валовой, или маржинальной прибыли (MR). Разница между продажной ценой и удельными переменными затратами называется валовой прибылью на единицу продукции» или «из цены продажи продукции вычитаются переменные расходы или частичная себестоимость продукции (ЧС) и определяется маржинальная прибыль. Во всех случаях его расчет и использование основаны на том, что в предполагаемом диапазоне производства цена услуги и удельные переменные затраты постоянны. Следовательно, и разница между продажной ценой и переменными затратами на единицу услуги должна быть постоянна. Для обеспечения безубыточности производства эта разница, или маржинальная прибыль, должна покрыть постоянные затраты.

$$P = Y\Phi Z + Y\Pi Z,$$

где $Y\Pi Z$ – удельные переменные затраты;

$Y\Phi Z$ – удельные постоянные затраты

В точке безубыточности маржинальная прибыль равна удельным постоянным затратам, так как в этом случае:

$$P - Y\Phi Z = Y\Pi Z$$

При соблюдении этого правила каждая единица услуги связи не приносит ни прибыли, ни убытка.

Тогда: K (точка безубыточности)

$$K = \frac{\Phi Z}{Y\Phi Z}$$

Или:

$$K = \frac{\Phi Z}{MP},$$

где MP – маржинальная прибыль

Формула безубыточности:

$$K = \frac{\Phi Z}{MP}$$

K – критический объем продаж, или точка безубыточности, натур.ед.;

MP – маржинальная прибыль;

Метод маржинальной прибыли позволяет быстро определить, какой объем услуг связи предприятию необходимо произвести и реализовать для получения желаемой величины прибыли в планируемом периоде. Очевидно, что выручка от реализации продукции должна быть достаточно высокой и обеспечивать покрытие всех затрат и получение запланированной прибыли. Так как прибыль равна разности между выручкой от реализации продукции и затратами, выручка будет равна сумме прибыли и совокупных затрат, которые складываются из постоянных и общих переменных затрат, или

$$p_n = \Phi Z + \Pi Z + \Pi;$$

$MP = \Phi Z + \Pi$ – совокупная (общая, суммарная) маржинальная прибыль должна, во-первых, покрывать постоянные затраты и, во-вторых, быть достаточной для получения запланированной прибыли. Но так как $MP = p_n - \Pi Z$, то пла-

новое количество продукции ($N_{пл.}$), которая предприятие должно произвести для получения необходимой прибыли, можно рассчитать по формуле:

$$N_{пл.} = \frac{np + \PhiЗ}{МП}$$

Анализ безубыточности позволяет определить, по какой цене нужно продавать услуги, чтобы обеспечить спрос на них и получить запланированную прибыль.

Если предприятие приступает к производству новой услуги, оно должно определить минимально допустимую цену, по которой ее можно продать, чтобы покрыть затраты на производство, реализацию и управление. Исходя из формулы расчета точки безубыточности (формула 3) минимально допустимая цена (P_{min}) будет определяться следующим образом:

$$P_{min} = \frac{\PhiЗ + ПЗ \times n}{n}, \quad (1.4.)$$

или

$$P_{min} = \frac{\PhiЗ + ПЗ}{n} \quad (1.5.)$$

где $\frac{\PhiЗ}{n}$ - удельные постоянные затраты.

Расчета постоянных затрат на единицу продукции, как отмечено, целесообразен. Однако, формула 1.5 служит отправной для расчета цены, которую требуется установить, если спрос на услугу неэластичен, а предприятие в краткосрочном периоде планирует получить прибыль, не снижая объем продаж и устанавливает норму прибыли на услугу. Тогда:

$$P_{пл.} = \frac{\PhiЗ}{n} + \frac{ПЗ}{n} + \frac{П}{n}, \quad (1.6.)$$

где $\frac{П}{n}$ - норма прибыли на одну услугу

В общем виде плановая цена будет определяться по формуле:

$$P_{пл.} = \frac{\PhiЗ + ПЗ + П}{n} \quad (1.7.)$$

Рассчитанная по формуле 1.7 цена позволяет покрыть издержки предприятия и получить запланированную прибыль.

Во многих случаях, даже когда производство группы услуг связи в целом находится выше уровня безубыточности, общие экономические показатели мо-

гут быть улучшены за счет оптимального перераспределения удельного веса отдельных видов услуг в программе реализации. Это особенно актуально, когда у предприятия есть ограничения по производственным мощностям (ресурсам) или, например, какое-то телекоммуникационное оборудование находится в ремонте или на техническом обслуживании.

Решение такой задачи состоит в увеличении доли услуг, способных приносить наибольшую прибыль. При этом рентабельность отдельной услуги не может служить единственным критерием для увеличения удельного веса этой услуги в программе выпуска, поскольку отражает сложившуюся структуру производства.

Необходимо регулярно обращать особое внимание на вклад в покрытие для каждой в отдельности услуги связи.

Увеличение объемов выпуска услуги или группы услуг должно быть согласовано с потребностью рынка (возможностью продать планируемое количество по определенным ценам).

Надежную информацию для принятия решения об увеличении удельного веса услуги дает коэффициент вклада в покрытие (о котором мы уже говорили выше) для данной услуги. При формировании плана продаж необходимо уделять большее количество реализации для услуг, имеющих наибольшие значения коэффициента вклада на покрытие.

Наилучшее решение – услуги, имеющие наибольшие значения коэффициента вклада на покрытие, производятся в максимальных объемах, определяемых спросом.

Чтобы получить наилучшую структуру производимых и реализуемых услуг следует:

- ✓ учесть ограничения, связанные с производственными мощностями, имеющимися оборотными средствами, а также потребностью рынка в каждой услуге и произвести корректировку ранее запланированных объемов реализации;

- ✓ оценить, какие последствия для рынка может иметь увеличение объе-

мов выпуска одних услуг и снижение объемов выпуска других;

- √ сделать прогноз, как могут реагировать конкретные потребители на изменение в ассортименте выпускаемых услуг;
- √ оценить возможность снижения цен на отдельные виды услуг для того, чтобы, понизив цены, увеличить объемы продаж этих видов услуг;
- √ для услуг, имеющих наибольший коэффициент вклада в покрытие, запланировать максимально возможные объемы производства, учитывая указанные ограничения;
- √ разделение затрат на прямые и косвенные показывает связь конкретных видов затрат с отдельными видами услуг или структурными подразделениями;
- √ распределение накладных расходов по видам услуг и по местам возникновения дает объективную информацию о рентабельности отдельных услуг и структурных подразделений и потому необходимо для углубленного анализа и поиска путей снижения издержек.

Классификация затрат на постоянные и переменные дает возможность проводить анализ безубыточности как для отдельных услуг, так и для всего ассортимента, выпускаемого ООО «Южный Телеком».

Дополнительные аналитические возможности для оценки влияния объема продаж, цены и структуры затрат на прибыль предоставляет использование понятия вклада в покрытие постоянных затрат и формирование прибыли. Для сравнительной оценки отдельных услуг используется *коэффициент вклада на покрытие*. Главное для предприятия — стремиться к достижению наибольших объемов продаж услуг с относительно высокими значениями этого коэффициента.

Для более точной оценки выручки от реализации следует учитывать наиболее вероятные отклонения от плана, для сравнения выгодности с точки зрения получения прибыли от отдельных услуг необходимо по возможности учитывать ограничивающие факторы. Наиболее выгодны услуги, имеющие максимальные значения коэффициента вклада в покрытие на единицу ограничивающего фактора.

2.3. Практический алгоритм постановки бюджетирования (на примере ООО «Южный телеком»)

Алгоритм бюджетирования базируется на разделении хозяйственной деятельности на составные части; каждую часть необходимо описать с точки зрения движения финансовых средств. Для руководителя бюджетирование важнее, чем бухгалтерский учет, т.к. он имеет дело с план-фактным контролем и может отслеживать не только свои прошлые управленческие промахи, и предотвратить будущие.

Совершенствование организационной структуры предприятия задает систему координат для постановки бюджетирования и постановки управленческого учета (см. рис.2.10.).

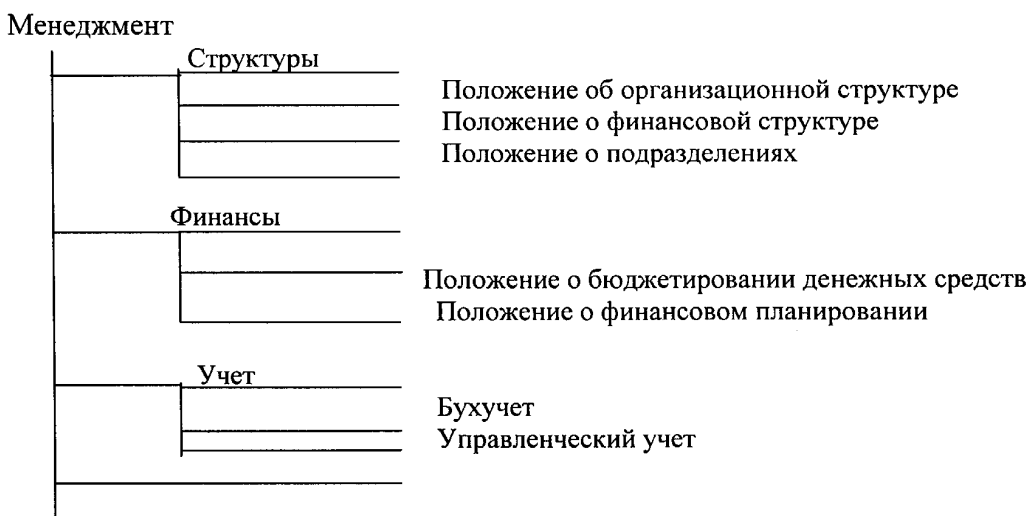


Рис..2.10. Система координат финансового учета¹

В ходе постановки бюджетирования денежных средств:

- используется Положение о финансовой структуре предприятия с перечнем центров финансового учета;
- разрабатывается Положение о бюджетировании со схемой дерева основного бюджета;

¹ Альтершан Г. Истоки бюджетирования. – М.: Финансы и статистика, 2001. – С. 185.

- организуется работа подсистемы оперативного финансового учета для целей информационного обеспечения исполнения бюджета движения денежных средств;
- организуется с привлечением коммерческих служб работа по финансовому планированию бюджета движения денежных средств на выбранный интервал времени;
- организуется ведение и использование руководством и службами управления фирмы, информации, получаемой в ходе бюджетирования движения денежных средств.

Конфигурация системы бюджетирования изображена на рис.2.11.:

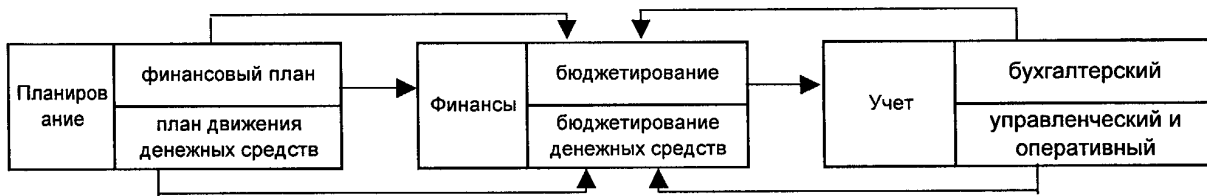


Рис.2.11. Система бюджетирования и ее связи с планированием и учетом ¹

Бюджет – план деятельности предприятия или бизнес-единицы как ЦФУ в количественном выражении, характеризующий доходы и расходы на конкретный период и определяющий потребность в ресурсах для достижения заданных целей.

Основные виды бюджетов:

- операционный (текущий) бюджет - отражает текущую (производственную) деятельность компании, его цель - прогноз финансовых результатов и себестоимости услуг;

¹ Контроллинг как инструмент управления предприятием / Под ред. Н.Г. Данилочкиной.- М.: ЮНИТИ, 1999. – С.87.

- финансовый бюджет; его цель - поддержание финансовой устойчивости компании;
- - основной (общий) бюджет, его цель – использование в качестве инструмента оптимизации бизнеса.

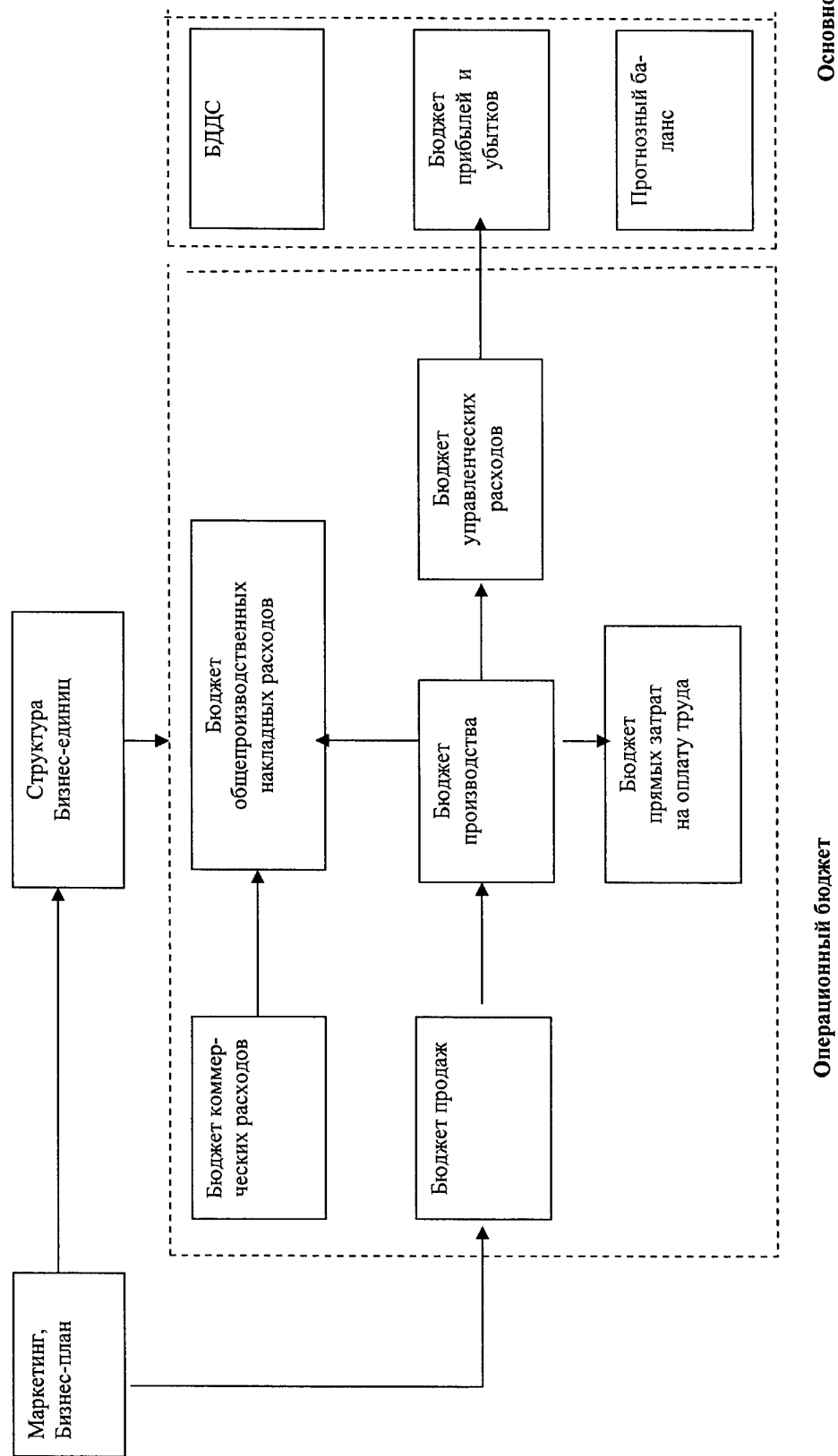


Рис.2.12. Пример блок-схемы формирования основного бюджета компании ООО «Южный Телеком»¹

¹ Блок-схема формирования основного бюджета предложена автором

Таблица 2.11.

Виды и структура бюджетов

<i>Виды бюджетов</i>	<i>Структура бюджетов</i>
Операционный бюджет	<ul style="list-style-type: none"> • бюджет продаж • бюджет производства • бюджет производственных запасов • бюджет прямых затрат на материалы • бюджет производственных накладных расходов • бюджет прямых затрат на оплату труда • бюджет коммерческих расходов • бюджет управленческих расходов • бюджет доходов и расходов
Финансовый бюджет	<ul style="list-style-type: none"> • бюджет движения денежных средств • прогнозный финансовый баланс • инвестиционный бюджет
Основой (общий бюджет)	<ul style="list-style-type: none"> • бюджет прибылей и убытков • бюджет движения денежных средств • прогнозный финансовый баланс

Виды и структура бюджетов позволяют контролировать выживание и текущую платежеспособность предприятия. Бюджетная и послебюджетная диагностика предприятия используется для оценки эффективности управления финансами на основе бюджетирования. Компания «Инта лев»¹ в программе «Бюджетное управление» считает целесообразным измерять эффективность бюджетирования¹ через оценку реальности целеполагания, планирования, анализа и контроля. Решение проблем оценки эффективности зависит от качества информации по фактическим управленческим операциям для бюджетного управления, а так же взаимосвязи оперативного, бухгалтерского и управленческого учета.

¹ www.intalev.ru

Предлагаемая форма бюджетов представляет собой документ «Движение платежных средств по ЦФУ, совмещающий два бюджета - бюджет доходов и расходов и бюджета движения денежных средств.

Бюджет дает полное представление об эффективности деятельности самой фирмы, составляющих ее ЦФУ и их менеджеров. Бюджеты могут служить информационной базой для расчета точки безубыточности по ЦФУ.

Структуризация бюджетирования в ООО «Южный телеком» осуществляется по следующим признакам:

1. Финансовая структура - бюджеты по центрам финансового учета и предприятия в целом.

2. Структура бюджетов – документ содержит два раздела – по поступлению и платежам, каждый из которых имеет подразделы по видам деятельности - основная и финансовая деятельность.

3. Форма бюджетов - информационное поле бюджета можно условно разделить на 4 квадрата:

первый (левый верхний) квадрат – дебиторская задолженность и доходы;
 второй (правый верхний) квадрат – поступление денежных средств;
 третий (левый нижний) квадрат – кредиторская задолженность и расходы;
 четвертый (правый нижний) квадрат – выбытие денежных средств.

4. Содержание и состав статей – бюджет каждого ЦФУ имеет свой набор статей доходов и расходов, отражающих специфику производственной деятельности ЦФУ

5. Ответственность - за исполнение или информационное обеспечение каждой доходной и расходной статей закреплены ответственные лица.

6. Календарный регламент - периодичность ведения бюджета –месяц. Срок представления всей необходимой для заполнения бюджета информацией –3 дня после окончания отчетного месяца -для бюджетов по ЦФУ и 5 дней для консолидированного бюджета по предприятию. В работе по планированию и учету фактического исполнения бюджетов участвуют:

- руководитель бизнес-единиц;
- менеджер по маркетингу;
- специалисты финансового отдела, закрепленные за ЦФУ;
- главный бухгалтер;
- заместители директора.

Ответственным за постановку и организацию бюджетирования на предприятии является заместитель директора по финансам, осуществляющий процесс бюджетирования по следующей схеме:

1) Концентрирует всю информацию по проектам бюджетов, согласно спущенным сверху целевым стоимостным показателям для:

Центров затрат:

- лимиты затрат по статьям бюджета;

Центров прибыли

- плановая выручка и уровень общей рентабельности.

Венчур-центров

- объем вложений;
- срок окупаемости.

2) Составляет проект консолидированного общепроизводственного отчета.

3) Оценивает степень достижения стоимостных целей предприятия с последующей балансировкой и корректировкой бюджетов ЦФУ.

4) Доводит до ЦФУ плановые данные по доходной и расходной частям бюджетов.

5) Координирует действия ответственных исполнителей по предоставлению информации по фактическому исполнению бюджетов.

6) Анализирует выполнение бюджетов с выявлением причин отклонений, дает рекомендации по корректировке плановых стоимостных показателей на следующий период.

7) Накапливает статистику по фактическим доходам и затратам, рассчитывает точку безубыточности ЦФУ и другие аналитические показатели.

Консолидированный бюджет предприятия разрабатывается на основе организационно-финансовой структуры путем взаимосочетания бюджетов центров финансового учета.

На основе бюджетного планирования и управления можно провести управленческий и финансовый анализ, обосновать и сделать выбор по альтернативным возможностям вложения денег, закрыть убыточные бизнес-единицы и увеличить количество профит-центров.

При составлении консолидированного бюджета службы бухгалтерского и оперативного учета организуют предоставление информации, необходимой для подготовки финансовых отчетов о доходах и расходах, прибылях и убытках предприятия.

Завершающий этап постановки бюджетирования - организация подготовки и исследования руководством и службами управления предприятием информации, получаемой в ходе бюджетирования, о доходах и расходах. Конфигурация получаемой системы бюджетирования показанная на рис 2.13., содержит в себе взаимосвязь трех блоков управления: учетного, финансового и блока планирования. Отличие предложенной системы организации финансового управления от предшествующей в том, что все три системы взаимосвязаны:

- модуль планирования предоставляет информацию о планируемых показателях движения денежных средств, плане доходов и расходов;

- учетный модуль предоставляет информацию в блок бюджетирования фактические показатели движения денежных средств и отчета о доходах и расходах;

- план-фактные отклонения рассчитываются в модуле финансы, что позволяет оперативно принимать решения в области управления финансовыми потоками.

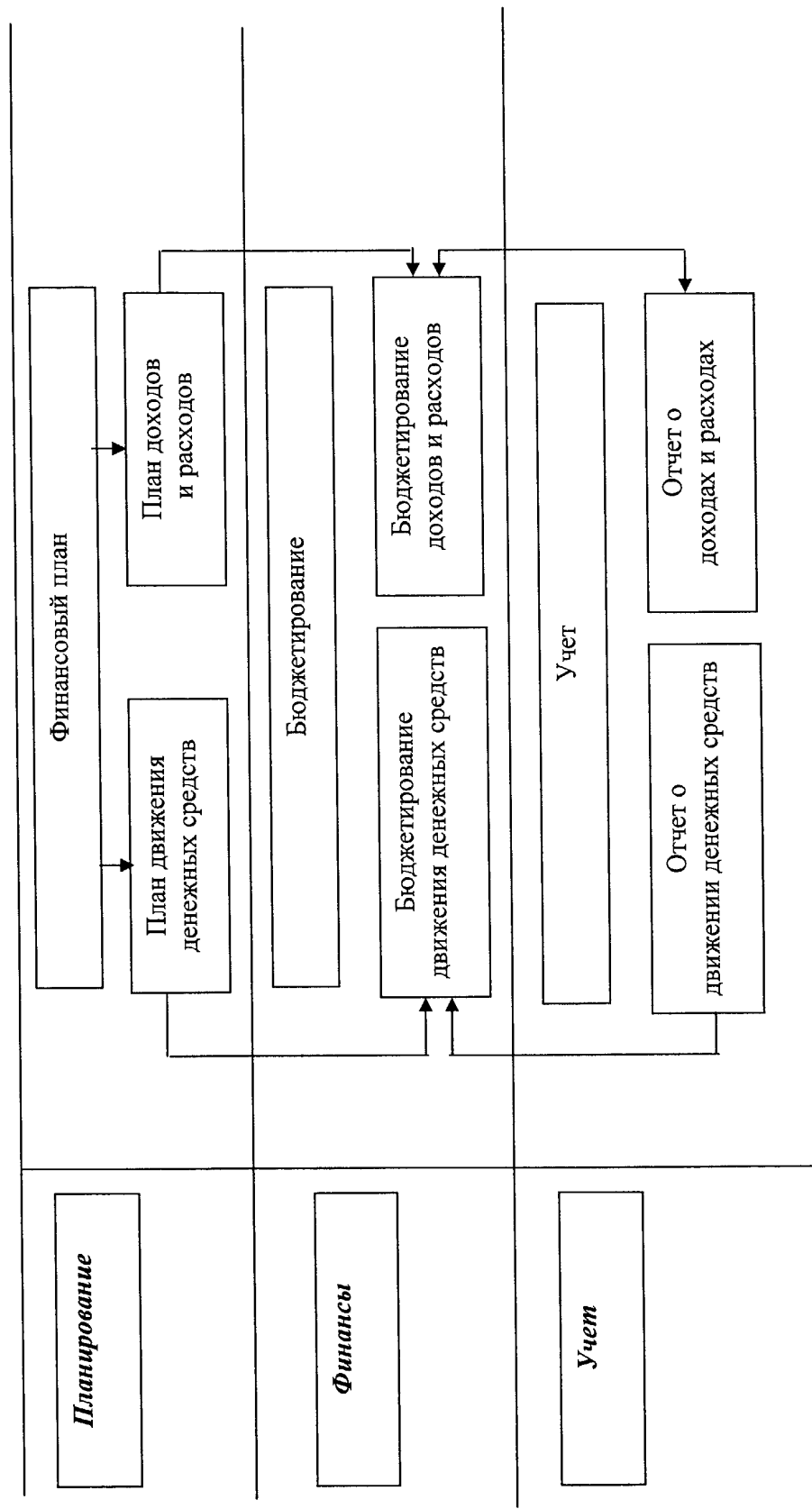


Рис.2.13. Организация финансового управления в ООО «Южный телеком» путем бюджетирования

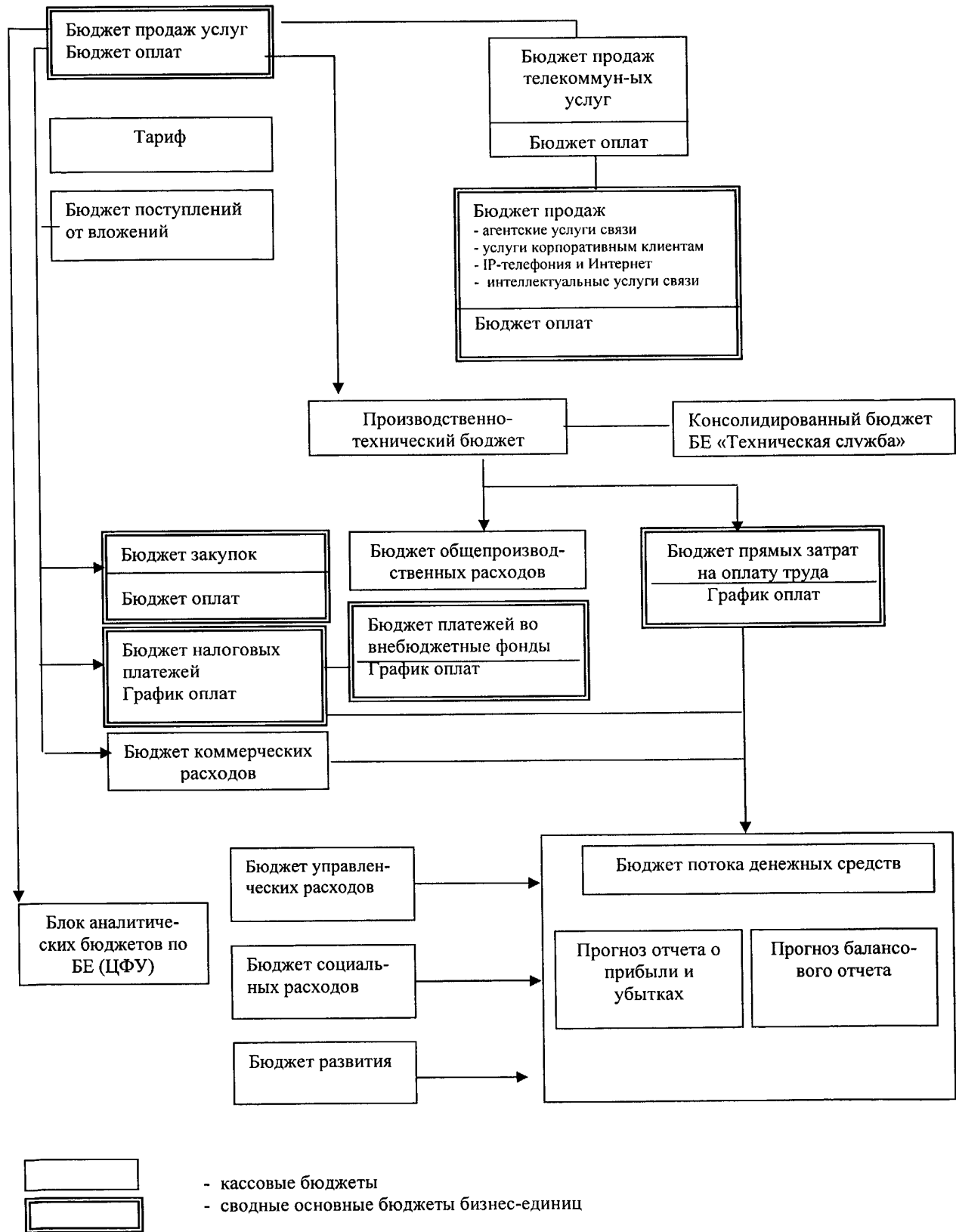


Рис. 2.14. Дерево основного бюджета ООО «Южный телеком»

Результат постановки бюджетирования доходов и расходов:

- ведение учета, анализа и планирования доходов и расходов, прибылей и убытков, рентабельности фирмы в целом и образующих ее ЦФУ;
- учет, анализ и планирование налога на прибыль;
- определение уровней и возможностей возврата кредитов;
- учет, анализ и планирование соотношения выручки от реализации с суммарными, а также переменными и постоянными затратами;
- горизонтальный анализ центров финансового учета, оценка их сопоставительной привлекательности.

Заключение

В финансового-хозяйственной деятельности российских предприятий сложились различные подходы к созданию бюджетного управления. Принципы, методы и этапы бюджетирования теоретически обоснованы, тогда как практические результаты бюджетного управления не сочетаются с хозяйственным механизмом предпринимательских структур из-за отсутствия методологической основы к построения целостной системы бюджетирования, ориентированной на оптимальное сочетание организационного и финансового взаимодействия.

В этой связи нами обоснованы и уточнены сущность, особенности и принципы бюджетирования проанализирован опыт бюджетного управления в зарубежных странах и практика отечественных организаций, а так же результаты по формированию бюджетного процесса на примере ООО «Южный телеком»

Это позволило сделать следующие выводы:

1. В условиях рыночной экономики финансовое планирование через бюджетирование важнейшая функция управления. Бюджетирование – это информационная система внутрифирменного управления финансово-хозяйственной деятельностью на базе функционирования центров ответственности, а также технология управления бизнесом на всех уровнях компании. Бюджетирование обеспечивает достижение стратегических целей предприятия с помощью бюджетов и эффективного функционирования всех структурных подразделений на основе сбалансированных финансовых показателей.

2. Рациональное управление предприятием в целом и его структурных подразделений на основе оптимальной системы организации и управления бюджетным процессом включает в себя логико-экономический алгоритм подготовки, контроля, исполнения и анализа выполнения финансовых планов.

3. В экономике российских предприятий бюджетирование хозяйственных структур не получило полного развития в процессе общего управления, управления затратами в стратегии развития в целом.

С точки зрения общего управления бюджетирование обеспечивает координацию деятельности всех служб управления предприятием.

С точки зрения управления затратами этот метод обеспечивает рациональное расходование ресурсов и контроль расходов.

С точки зрения стратегии, бюджетирование – инструмент количественной оценки текущих и конечных результатов деятельности предприятия, позволяющий сравнивать его показатели с прогнозными оценками.

4. Эффективная система бюджетирования - это технология составления скоординированного по всем подразделениям предприятия сводного бюджета, базирующегося на комплексном анализе прогнозируемых изменений внешних и внутренних параметров развития предприятия; обеспечение посредством экономических и финансовых индикаторов решение управленческих проблем и достижение поставленных целей с наименьшими отклонениями.

5. Реализация системы бюджетирования хозяйственных структур предопределяет:

- планирование в сферах маркетинга, производства, финансов и персонала;
- контроль исполнения планов, анализ расхождений и принятие регулирующих управленческих решений;
- организацию взаимодействия и мотивацию персонала;
- поддержку принятия рациональных управленческих решений и делегирование полномочий;
- оценку деятельности хозяйственной структуры в целом с учетом изменения внешней среды.

6. Система бюджетирования:

- для *собственников* - обеспечивает полный контроль направлений и объемов расходуемых средств и обосновывает источники финансирования развития предприятия;

- для *менеджмента* компании - улучшает механизм управления, обеспечивает прозрачность финансовых потоков, оценивает эффективность управленческих решений, оптимально распределяет ресурсы между подразделениями и прогнозирует кризисные ситуации;

- для *персонала* формулирует четкие должностные обязанности, непротиворечивый порядок взаимодействия мотивирует реализацию стратегии хозяйственной структуры ответственность за результаты работы.

7. В рамках бюджетного управления организационно-финансовая структура обеспечивает формирование бюджетных параметров и оперативный контроль за реализацией бюджетного процесса хозяйственной структуры. Финансовая структура - совокупность связей и взаимодействий центров финансового учета, деятельность которых направлена на получение консолидированного дохода от функционирования предприятия в целом, нацелена на максимизацию внутренней прибыльности бизнес-единиц, обладает гибкостью, открытостью и управляемостью. Такая структура позволяет собственниками оценить вклад центров финансового учета в ЦФУ общий финансовый результат компании, а также меру их ответственности за эффективность и целесообразность использования заработной платы как отдельных ЦФУ, так и предприятия в целом.

8. Реализация разработанной нами технологии бюджетирования на основе организационно-финансовой модели управления позволит ООО «Южный телеком» создать стратегию управления финансами в планируемом периоде, обеспечить соответствующей финансовой информацией высшее звено управления для принятия оперативных решений и объективной оценки персонала.

9. Управление затратами предприятия на основе бюджетирования, многоступенчатого учета маржинального дохода позволяет анализировать

зависимости между объектами производства, затратами, маржинальным доходом и прибылью и управлять величиной.

Классификация затрат на постоянные и переменные позволяет проводить анализ безубыточности как для отдельных видов товаров и услуг, так и для всего ассортимента. В качестве основного показателя используется коэффициент вклада на покрытие как параметра выгодности телекоммуникационной услуги с учетом ограничивающих рыночных факторов.

10. Практический алгоритм постановки бюджетирования в компании «Южный телеком» базируется на системе взаимосвязанных бюджетов сочетания с ЦФУ. На основе бюджетного планирования и управления можно провести управленческий и финансовый анализ, обосновать альтернативные вложения финансовых ресурсов, закрыть убыточные бизнес-единицы и развивать прибыльные направления бизнеса.

Список использованной литературы

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление – СПб.: Питер, 2002 - 542 с.
2. Абрютина М.С. Экспресс-анализ финансовой отчетности. Методическое пособие. М.: Дело и сервис, 2003.
3. Алексеева М. М. Планирование деятельности фирмы – М.: Финансы и статистика, 1997 - 248 с.
4. Андерсон П. Маркетинг, стратегическое планирование и теория фирмы. СПб.: Питер. Сборник "Классика маркетинга", 2001 г.
5. Альтерман Г. Истоки бюджетирования. М.: Финансы и статистика, 2001.
6. Амблер Т. Практический менеджмент – СПб.: Питер, 1999 - 300 с.
7. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия – СПб.: Питер, 1999 – 413 с.
8. Балабанов И.Т. Финансовый анализ и планирование хозяйствующего субъекта. М.: Финансы и статистика, 2000.
9. Басовский Л. Прогнозирование и планирование в условиях рынка – М.: Инфра М, 2002 – 260 с.
10. Батрин Ю.Д., Фомин П.А., особенности управления финансовыми ресурсами промышленных предприятий. М.: Высшая школа, 2001.
11. Бланк И.А. Управление прибылью. Киев: Ника Центр, 1998.
12. Бочкарев А. Изменения как образ жизни // журнал «Эксперт» № 4, 1999 – С. 28-29.
13. Брейли Р., Майерс С., Принципы корпоративных финансов – М.: Бизнес-Олимп, 1997 – 108 с.
14. Бухалков М. Внутрифирменное планирование – М.: Инфра-М, 2000 – 400с.
15. Ван Хорн Джеймск, Вахович Джон Н. Основы финансового менеджмента /Пер. с англ. М.: И.Д. Вильямс, 2002.
16. Вахрушина Н.А. Бухгалтерской управленческий учет. М.: ЗАО «Финстатинформ», 2000.
17. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы – М.: ИНФРА М, 1996 – 272 с.
18. Виханский О. Стратегическое управление. М.: Гардарики, 2002 – 296 с.

- 19.Владимиров В.С. Графическое отображение модели финансовых бюджетов промышленного предприятия. М., 2003.
- 20.Гелловэй Л. Операционный менеджмент – СПб.: Питер, 2001 – 320 с.
- 21.Гольдштейн Г.Я., Гуц А.Н. Экономический инструментарий принятия управленческих решений. Учебное пособие. Таганрог: ТРТУ, 1995.
- 22.Горбунов А.Р. Управление финансовыми потоками. Проект «Сборка холдинга». М.: Глобус, 2003.
- 23.Горовой А.А., Сорокин В.В. Российский директор в рыночной экономике: практический маркетинг для руководителя – М.: Экономика, 1996 – 192 с.
- 24.Дафт Р. Менеджмент – СПб, Питер, 2001 – 832 с.
- 25.Дронченко О.Н. Принципы эффективного бюджетирования/ Финансовый директор, 2003, № 3.
- 26.Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке. СПб.: Вильямс, 2001 – 272 с.
- 27.Друкер П. Эффективное управление – М.: Гранд, 2001 – 288 с.
- 28.Друкер П. Практика менеджмента – СПб.: Вильямс, 2000 – 398 с.
- 29.Ефремов В.С. Стратегическое планирование в бизнес системах. М.: Дело и Сервис, 2002.
- 30.Ильдеменов С.В., Дранко О.И. Реформа предприятия и управление финансами: Учебно-методическое пособие для российского бизнеса. М.: ИАРП, 1999.
- 31.Ильдеменов С.В., Дранко О.И. Реформа предприятия и управление финансами – М.: Консэко, 1998 – 160 с.
- 32.Калашников В.М. Инновационный менеджмент – Обнинск, 1999 – 105 с.
- 33.Карминский А.М. Контроллинг в бизнесе – М.: Финансы и статистика, 1998 – 250 с.
- 34.Керашев М.А. Экономика промышленного производства. – Краснодар: издательства «Печатный двор Кубани», 1998 – 175 с.
- 35.Клейнер Г., Тамбовцев и др. Предприятия в нестабильной обстановке: риски, стратегии, безопасность – М.: Экономика, 1997 – 286 с.
- 36.Ковалев В.В., Волкова О.Н. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. М.: 2000.
- 37.Ковалев В.В. Введение в финансовый менеджмент. М.: Финансы и статистика, 2000.

38. Кондратова И.Г. Основы управленческого учета. М.: Финансы и статистика, 2000.
39. Контроллинг как инструмент управления предприятием. Под ред. Данилочкиной Н.Г. – М.: ЮНИТИ, 1999 – 297 с.
40. Крестинина М.Н. Финансовый менеджмент/ Учебное пособие. М.: Дело и сервис, 1998.
41. Маркова В.Д. Методические вопросы планирования производства на основе маркетинга // журнал «Маркетинг» № 3, 1999, С. 43-51.
42. Матвеев Л. Управленческие инновации в деятельности руководителя коммерческой фирмы // РАГС при Президенте РФ, автореферат на соискание уч. ст. к.э.н., 1999 – 23 с.
43. Машин А.С., Лухил А.С. Исследование систем управления. М.: ГУВШЭ, 2002.
44. Медынский В.Г., Ильдеменов С.В. Реинжиниринг инновационного предпринимательства – М.: ЮНИТИ, 1999 – 414 с.
45. Мишин Ю.А. Управленческий учет. М.: Дело Сервис, 2002.
46. Организация внутрифирменного бюджетирования и финансового планирования. Учебно-методическое пособие/Под ред. В.Е. Хруцкого. М.: АНХ при Правительстве РФ, 1998.
47. Райзенберг Б. Курс управления экономикой. СПб.: Питер, 2003 – 528 с.
48. Робсон М., Уллах Ф. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов – М.: ЮНИТИ, 1997 – 224 с.
49. Самочкин В.Н., Пронин Ю.Б., Логачева Е.Н. и др. Гибкое развитие предприятия: эффективность и бюджетирование. М.: Дело, 2000.
50. 7 нот менеджмента / современный проект «Эксперта» и КГ «БИГ» изд. 5/ М.: Эксперт, 2001 – 652 с.
51. Смирнитский Е.К. Экономические показатели бизнеса – М.: ЭКЗАМЕН, 2002 – 512 с.
52. Совершенствование механизма стабилизации и подъема производства в условиях рынка. Самарский ГТУ, под ред. Бухалкова М.И., 1997 – 109 с.
53. Технология преобразования в системе управления предприятием (материалы семинара) // Москва, Евроменеджмент, 1999.
54. Тренев Н.Н. Стратегическое управление – М.: ПРИОР, 2000 – 288 с.

55. Тренев Н.Н. Структура предприятия – М.: ПРИОР, 2000 – 240 с.
56. Тренев Н.Н. Управление финансами. М.: Финансы и статистика, 1999.
57. Тутунджян А. Реструктуризация предприятия // журнал Маркетинг, № 2, 2002, С. 88-96.
58. Управленческий учет: Учебное пособие / Под ред. А.Д. Шеремета. М.: ФБК-Пресс, 1999.
59. Финансовая модель и архитектура системы бюджетирования. М.: БИГ, 2003.
60. Финансовый менеджмент: теория и практика / Под ред. Стояновой Е.С. М.: Перспектива, 2000.
61. Фольмут Х. Инструменты контроллинга – М.: Финансы и статистика, 1998 – 288 с.
62. Хамутов. Экспресс контроль управленческой отчетности / Финансовый директор, 2002, №1.
63. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга (ПиК) – М.: Финансы и статистика, 1997 – 800 с.
64. Харитонов Е.Н. Бюджетирование как инструмент оперативного управления предприятием. Диссертация на соискание ученой степени к.э.н. М., 2002.
65. Холл Р. Организация: структуры, процессы, результаты – СПб.: Питер, 2001 – 512 с.
66. Хорнгрен И.А., Фостер Дж. Бухгалтерский учет: управленческий аспект /пер. с англ. Под ред. Я.В. Соколова. М.: Финансы и статистика, 1995.
67. Хруцкий В.Е., Сизова Т.В., Гамалонов В.В. Внутрифирменное бюджетирование: Настольная книга по постановке финансового планирования. М.: Финансы и статистика, 2001.
68. Шанк Дж, Говиндаранджан В. Стратегическое управление затратами – СПб.: Бизнес-Микро, 1999 – 228 с.
69. Шеер А.В. Моделирование бизнес-процессов. М.: Весть Мета Технология, 2000.
70. Шим Дж.К., Силл Дж. Г. Основы коммерческого бюджетирования / Пер. с англ. СПб.: Пергамент, 1998.
71. Шрамов А., Полунин Ю. Русский стиль менеджмента // журнал «Эксперт», № 36, 2001, С. 69-72.

72. Щиборщ К.В. Бюджетирование деятельности промышленных предприятий России. М.: Дело и Сервис, 2002.
73. Щиборщ К.В. Бюджетирование деятельности промышленных предприятий России. М.: Дело и Сервис, 2003.
74. Ю. Кузьмин. Системы автоматизации бюджетирования предприятий / Финансовый директор, 2003, № 2.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение №1

**Порядок предоставления информации при финансовом планировании
(вариант, предложенный автором исследования
для ООО «Южный телеком»)**

№ п.п.	Наименование показателя / документа	Ответственный за подготовку и предоставление	Сроки предоставления (дней до начала	Ответственный за согласование и утверждение
1.	Формулирование основных задач и целей деятельности компании на предстоящий год	Генеральный директор	70	БЕ «Центр консолидации» (ЦФУ 12)
	Формулирование целевых показателей и предположений (инфляция, тенденции, цены, стоимость кредитов, курсы валют и др.)	БЕ «ЭКОНОМИКА И ФИНАНСЫ» (ЦФУ 11)	60	
2.	Прогноз и ранжирование спроса продукции в натуральных и стоимостных показателях с разбивкой по конкретным потребителям в трех вариантах: базовый, оптимистический, пессимистический. К прогнозу прилагается пояснительная записка	Зам.директора по коммерции	50	БЕ «Центр консолидации» (ЦФУ 12)
	Определение и ранжирование потребности прочих потребителей	«ЭКОНОМИКА И ФИНАНСЫ» (ЦФУ 11)	50	
	Определение величины мат. запасов	Зам. директора по коммерции	50	
3.	Прогноз и ранжирование предложения поставщиков предприятия	Зам. директора по коммерции	50	БЕ «Центр консолидации» (ЦФУ 12)
4.	Анализ мощностей предприятия с учетом графика остановочных ремонтов	Нач. технич. службы	50	Технический директор
	Анализ производственных норм предприятия		50	
5.	Прогноз условно-постоянных затрат структурных подразделений	Руководители центров планирования	50	БЕ «ЭКОНОМИКА И ФИНАНСЫ» (ЦФУ 11)
6.	Программа производства продукции в натуральных показателях	Нач. технич. службы	45	Технический директор
7.	Бюджет продаж продукции на основе базового прогноза, отдельно на экспорт и внутренний рынок в натуральных и стоимостных показателях. Составляется отдельно по номенклатуре и покупателям	БЕ «ЭКОНОМИКА И ФИНАНСЫ» (ЦФУ 11)	45	БЕ «Центр консолидации» (ЦФУ 12)
	График поступления платежей от потребителей за продукцию, отгруженную в планируемом периоде, с указанием суммы дебиторской задолженности	Зам. директора по коммерции	45	

8.	Бюджет оплаты труда	БЕ «ЭКОНОМИКА И ФИНАНСЫ» (ЦФУ 11)	40	Зам. Директора по финансам
	График оплаты труда с учетом задолженности		40	
9.	Составление бюджетов структурных подразделений предприятия	БЕ «ЭКОНОМИКА И ФИНАНСЫ» (ЦФУ 11)	40	Зам. Директора по финансам
	График оплаты расходов структурных подразделений	Руководители подразделений	40	
10.	Расчет потребности в материалах на программу производства и прочие нужды с разбивкой по основной номенклатуре	БЕ «ЭКОНОМИКА И ФИНАНСЫ» (ЦФУ 11)	40	Зам. директора по коммерции
	Тарифы на доставку по видам транспорта		40	
	Бюджет закупок услуг составляется в двух вариантах: по номенклатуре и по поставщикам	Зам. директора по коммерции	40	
	График расчетов с поставщиками, с указанием условий оплаты и кредиторской задолженности	БЕ «ЭКОНОМИКА И ФИНАНСЫ» (ЦФУ 11) Зам. директора по коммерции	40	
11.	Расчет потребности в энергоресурсах на программу производства и прочие нужды в натуральных и стоимостных показателях в разбивке по подразделениям	БЕ «ЭКОНОМИКА И ФИНАНСЫ» (ЦФУ 11)	40	Зам. Директора по финансам
	Бюджет расходов на энергоресурсы по видам ресурсов, с указанием тарифов и натуральных показателей		40	
	График расчетов за энергоресурсы с указанием кредиторской задолженности	БЕ «ЭКОНОМИКА И ФИНАНСЫ» (ЦФУ 11)	40	
12.	Расчет амортизационных отчислений	Бухгалтерия	40	Главный бухгалтер
13.	Прогноз доходов от прочих видов деятельности	БЕ «ЭКОНОМИКА И ФИНАНСЫ» (ЦФУ 11)	40	Зам. Директора по финансам
	График денежных поступлений от прочих видов деятельности	БЕ «ЭКОНОМИКА И ФИНАНСЫ» (ЦФУ 11)	40	
14.	Бюджет налогов и отчислений, с указанием налогооблагаемой базы, ставок и суммы начисленных штрафов и пени	Бухгалтерия	30	Главный бухгалтер
	График расчетов с бюджетами разных уровней, с указанием суммы задолженности	БЕ «ЭКОНОМИКА И ФИНАНСЫ» (ЦФУ 11)	30	
15.	Прогноз распределения расходов будущих периодов	БЕ «ЭКОНОМИКА И ФИНАНСЫ» (ЦФУ 11)		Зам. Директора по финансам
16.	Прогноз прибыли от и рентабельности	БЕ «ЭКОНОМИКА И ФИНАНСЫ» (ЦФУ 11)	30	Зам. Директора по финансам

17.	Прогнозный бюджет доходов и расходов	БЕ «ЭКОНОМИКА И ФИНАНСЫ» (ЦФУ 11)	25	БЕ «Центр консолидации» (ЦФУ 12)
18.	Бюджеты инвестиционных проектов, программы развития Перечень инвестиционных проектов в порядке приоритетов с указанием направления инвестиций, сроков, общей стоимости и ответственного исполнителя. Инвестиционный бюджет в разбивке по направлениям инвестиций	Экономист	40 40 40	БЕ «Центр консолидации» (ЦФУ 12)
19.	Бюджет кредитов и займов, отдельно по долгосрочным и текущим обязательствам с расчетом процентов по кредитам	БЕ «ЭКОНОМИКА И ФИНАНСЫ» (ЦФУ 11)	20	Зам. Директора по финансам
20.	Кассовый бюджет (Бюджет расчетов)	БЕ «ЭКОНОМИКА И ФИНАНСЫ» (ЦФУ 11)	20	Зам. Директора по финансам
20.	Прогнозный баланс, расчет изменений в оборотном капитале, анализ финансовых показателей	БЕ «ЭКОНОМИКА И ФИНАНСЫ» (ЦФУ 11)	20	Зам. Директора по финансам
21.	Анализ бюджетных показателей, составление пояснительной записки	БЕ «ЭКОНОМИКА И ФИНАНСЫ» (ЦФУ 11)	20	БЕ «Центр консолидации» (ЦФУ 12)
22.	Согласование и принятие бюджета на Бюджетном комитете Внесение согласованных изменений и корректировок в первоначальные варианты бюджетов	БЕ «Центр консолидации» (ЦФУ 12) БЕ «ЭКОНОМИКА И ФИНАНСЫ» (ЦФУ 11), Подразделения	15 15	Генеральный директор Директора по направлениям
23.	Утверждение бюджета на Совете директоров ООО	Генеральный директор	10	Совет директоров

Статьи	Факт	План
Выручка		
- Производственная себестоимость проданной продукции		
= Валовая прибыль		
- Коммерческие расходы - Административные расходы		
= Оперативная прибыль		
- Расходы на выплату процентов		
- Налог на прибыль		
= Чистая прибыль		

- Дивиденды		
= Нераспределенная прибыль (в баланс)		

Приложение № 2

Расширенный вариант отчета о прибыли и убытках для повседневной деятельности ООО «Южный телеком»

№ п/п	Наименование показателя	План	Факт
1	2	3	4
	I. ТЕКУЩАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ		
1	Поступление ден. средств от покупателей/заказчиков		
	в том числе:		
2	Доходы от речевых услуг		
3	Доходы от Интернет		
4	Доходы от интеллектуальных услуг		
5	Доходы от карт IP		
6	Доходы от прочих видов деятельности		
7	Расходование денежных средств		
	в том числе:		
8	Оплата труда, всего		
9	Выплаченная заработная плата		
10	Премии		
11	Подоходный налог		
12	Отчисления в фонды		
13	Материальные затраты		
14	Плата за транзиты		
15	Аренда ОС (кроме ТС)		
16	Офисов		
17	Технических площадей		
18	Коммуникаций (канализации и т. п.)		
19	Высотных опор		
20	Оборудования		
21	Земельных участков		
22	Прочих ОС (кроме ТС)		
23	Ремонт и обслуживание ОС (кроме помещений и ТС):		
24	Отчисления Госсвязьнадзора		
25	Оплата услуг по сбору выручки		
26	Ремонт и обслуживание помещений		
27	Транспортные расходы		
28	оплата транспортных услуг сторонних организаций		
29	аренда ТС		
30	ремонт и обслуживание ТС		

31	ГСМ		
32	Реклама, маркетинг и промоушен		
33	Комиссионные агентов по продажам/промоутеров		
34	Выплаченные комиссионные вознаграждения		
35	Подоходный налог		
36	Отчисления в фонды		
37	Юридические и аудиторские услуги		
38	Командировочные расходы		
39	Услуги банков		
40	Офисные принадлежности и оргтехника		
41	Связь		
42	Охрана		
43	Электроэнергия		
44	Коммунальные платежи		
45	Налоги, чистая выплата в бюджет		
46	Перечислено в бюджет		
47		НДС	
48		Налог с продаж	
49		Налог на пользователей автодорог	
50		Налог на содержание ЖКХ	
51		Налог с оборота	
52		Налог на имущество	
53		Налог на рекламу	
54		Прочие налоги и сборы	
55		Пени и штрафы	
56	Возмещено из бюджета		
57	Страхование имущества		
58	Консультационные услуги		
59	Прочие расходы по текущей деятельности		
60	1)		
61	2)		
62	3)		
63	Валовая прибыль до налога на прибыль		
II. ИНВЕСТИЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ			
64	Расходование денежных средств в том числе:		
65	Приобретение/строительство и кап. ремонт зданий		
66	Приобретение/строительство оборудования связи		
67	Услуги подрядных организаций		
68		Проектирование	
69		Монтаж, шеф-монтаж	
70		Консультации	
71		Прочие услуги подрядных организаций	
72	Получение разрешений, согласований, лицензий и т. п.		
73		Экспертиза Госсвязьнадзора	
74		Прочие разрешения, согласования и т.п.	
75	Транспортные расходы		
76	Прочие расходы по кап.строительству		
77	Офисное оборудование и мебель		

78	Транспортные средства		
79	Прочие основные средства		
80	Доходы от реализации ОС		
81	Оперативная прибыль		
III. ФИНАНСОВАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ			
82	<u>Поступление денежных средств</u>		
83	От выпуска акций или ЦБ		
84	От получения кредитов и займов		
85	Прочие поступления		
86	<u>Расходование денежных средств</u>		
87	На погашение кредитов и займов - <u>основной долг</u>		
88	На погашение кредитов и займов – <u>проценты</u>		
89	Прочее расходование ден. Средств		
90	Движение ден. средств от финансовой деятельности		
IV. ПРОЧИЕ ПОСТУПЛЕНИЯ И ВЫПЛАТЫ			
91	Прочие поступления		
	в том числе:		
92	1)		
93	2)		
94	3)		
95	Прочие выплаты и перечисления		
	в том числе:		
96	1)		
97	2)		
98	3)		
99	Прочие поступления и выплаты, всего		
100	Налог на прибыль		
101	Нераспределенная прибыль от текущей деятельности		

Стандарт положения о командах проекта

Общие положения

1.1. Определяется сущность проекта как добровольно созданное временное предприятие, предназначенное для создания уникальных продуктов или услуг, направленных на развитие ООО «Южный телеком» (временное означает, что у любого проекта есть начало и наступает завершение, когда достигаются поставленные цели, либо возникает понимание, что эти цели не могут быть достигнуты. Уникальность означает, что создаваемые продукты или услуги существенно отличаются от других аналогичных товаров и услуг).

1.2. Команда проекта - добровольное и инициативное объединение персонала ООО «Южный телеком», занятое решением конкретных задач, основанное на общности целей и принципов, сотрудничестве, созданное для реализации стратегии предприятия в рамках проекта.

Цели и задачи

В стандарте указываются цели создания команд, а также задачи, позволяющие усилить эффективность их работы.

Структура управления проектом

Обосновывается организационно-структурная схема проекта с определением зон ответственности и координации.

Распределение функций в проекте

Определяется заказчик проекта, будущий пользователь или потребитель результатов проекта. Обосновывается техническое задание по проекту, включающее целеполагание и постановку задач в рамках проекта, курирование

соблюдения графика работ команды проекта, визирование отчетных документов по проекту.

● Определяется менеджер проекта, функцией которого является оперативное управление проектом, планирование работ, координация работ участников проекта, отслеживание результативности членов команд, своевременное информирование заказчиков проекта.

Обосновываются функции членов команд проектов, координаторов проекта, определяются системы влияния на проект стратегического совета.

Принципы финансового управления проектами

5.1. Ответственность и обязанности

● В стандарте описывается ответственность и обязанности в области финансового управления директора проекта и менеджера проекта.

5.2. Централизованная отчетность по проекту

В качестве централизованной отчетности определяется еженедельная отчетность:

- поступление средств и кэш-баланс;
- каждую четвертую неделю-прогноз поступлений , платежей и кэш-баланса на следующие два месяца;

● В структуре кэш-баланса находятся следующие показатели:

Затраты:

- собственные;
- внешние;
- оплата услуг;
- з/плата;
- прочие расходы.

Ежемесячная отчетность (в течение 10 рабочих дней следующего месяца)

- определение прибыли и анализ накладных расходов;
- анализ дебиторской задолженности.

● Квартальный отчет (в течение 15 дней по окончании квартала)

- те же формы, что готовятся ежемесячно;
- баланс (балансы доступны только на уровне бизнес-единиц);
- % прибыли (остается в бизнес-единице и из нее делаются дальнейшие ассигнования в премии для персонала);
- годовая отчетность (готовится директором проекта и заполняется бухгалтером).

Проект включает квартальные формы и анализ эффективности проекта.

Бюджетирование

Пакет бюджетных форм, руководство и графики высылаются бизнес-единицами из финансового отдела в декабре. Финансовый контролер ответственен за заполнение бюджетной формы совместно с руководителем подразделения. Финансовый отдел консолидирует бюджет проекта и бизнес-единицу, формирует консолидированный бюджет предприятия.

Пакет локального управления

Сводный отчет по бизнес-единицам показывает директору итоговый кумулятивный доход. Он включает:

- оценку последних управленческих действий, включая движение предыдущего ежемесячного отчета;
- остатки финансового положения и итоговую финансовую маржу по проекту;
- текущие платежи и дебиторы.

Отчет оплат и счетов

- обеспечивает сводку по объемам средств и выставленных и оплаченных счетов и объем дебиторской задолженности.

Финансовый отчет по проекту

- ФОП- сводка всех затрат по проекту и прогноз будущих затрат и доходов;
- ФОП- показывает прибыль по проекту, накопленную на определенную дату.

Цель ФОП:

- усилить инициативность и улучшение текущей работы;
- дать менеджеру проекта возможность пересмотреть и улучшить его прогноз финансовых затрат и дохода.

Структура отчета

Статьи	Стоимость
1. Общая стоимость проекта	
Общие затраты	
В т.ч. стоимость оборудования	
Стоимость материала	
Стоимость сторонних услуг	
Заработная плата	
Отчисления	
Накладные расходы	
Непредвиденные расходы	
2. Доход	
Валовой доход	
В т.ч.	
Деньги	
Бартер	
Чистая прибыль	
Чистая накопленная прибыль	
3. Выполнение проекта	
Дебиторская задолженность	
Кредиторская задолженность по субподрядчикам	
4. Кэш-флоу	
5. Поступления за отчетный период(месяц)	
Общие поступления	
Общие расходы	
Чистое кэш-флоу	

Консолидированный бюджет движения платных средств ООО «Южный телеком»

№ п/п	Поступление, всего	Задолженность на начало месяца		Фактические доходы	Расчетный счет	Касса	Взаимозачеты	Задолженность на конец месяца
		дебиторы	план доходов с учетом задолженности					
1.	Основная деятельность	Исполнители (ЦФУ прибыльные)						
	Доходы от речевых услуг							
	Доходы от Интернет							
	Доходы от интеллектуальных услуг							
	Доходы от карт IP							
2.	Прочая деятельность	ЦФУ смешанные (доходы-затраты)						
	Доходы от прочих видов деятельности							
3.	Инвестиционная деятельность	ЦФУ венчур (доходы-инвест)						
	Доходы от реализации ОС							
3.1.	Кредиты							

[illegible]

Пояснения к консолидированному бюджету

Данный документ используется заместителем директора по финансам для:

- анализа и управления дебиторской и кредиторской задолженностью;
- принятия решений о кредитовании предприятия в целом и его отдельных проектов;
- оценки работы предприятия в целом;
- маржинального анализа и расчета точки безубыточности по видам телекоммуникационных услуг;
- совершенствования ценовой политики для телекоммуникационных услуг;
- составления аналитических таблиц по запросу пользователей.

Приложение № 5

Контрольные цифры для планирования бюджетов центров прибыли

№ п/п	Контрольные показатели	Год	По кварталам			
			I	II	III	IV
1.	Выручка от реализации услуг					
	- IP-телефонии					
	- Интернет					
	- агентских услуг связи					
	- услуг корпоративным клиентам					
2.	Расходы: *)					
	- оплата труда					
	- транспортные расходы					
	- командировочные расходы					
	- прочие					
3.	Прибыль балансовая					
4.	Рентабельность					

*) - в контрольные цифры включаются только те расходы, влияние на которые можно оказывать непосредственно в фактическом периоде. Прочие расходы планируются только рекомендательно.

Приложение № 6

Контрольные цифры для планирования бюджетов центров затрат

Контрольные показатели	Год	По кварталам			
		I	II	III	IV
Фонд оплаты труда					
Начисления на з/п					
Материалы					
Прочие					
Всего: Лимит расходов					