

ЛЕКЦИЯ 7. БЮДЖЕТИРОВАНИЕ ЗАТРАТ

Вопрос 1. СУЩНОСТЬ, ФУНКЦИИ, ДОСТОИНСТВА И НЕДОСТАТКИ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ ЗАТРАТ

В условиях рыночной системы хозяйствования управление затратами на предприятии тесно связано с финансовым управлением. Это достигается с помощью бюджетирования затрат.

Система бюджетирования – это организационно-экономический комплекс, представленный рядом специальных атрибутов, введенных в систему управления предприятием. Наиболее важными из этих атрибутов являются:

- применение особых носителей управленческой информации – бюджетов;
- присвоение структурным подразделениям статуса бизнес-единиц (центров финансовой ответственности – ЦФО);
- высокий уровень децентрализации управления предприятием.

Бюджет задает направления деятельности. Он также отражает фактические результаты этой деятельности. Основная идея, реализуемая системой бюджетирования: сочетание централизованного стратегического управления на уровне предприятия и децентрализация оперативного управления на уровне его подразделений.

Децентрализация управления предприятием при использовании системы бюджетирования означает:

- делегирование управленческих полномочий (соответственно и ответственности) звеньям низшего уровня;
- повышение хозяйственной самостоятельности этих звеньев;
- наделение их определенным имуществом, необходимым для решения стоящих перед ними задач;
- закрепление за звеньями затрат, связанных с их деятельностью. «Закрепление» означает предоставление возможности в широких пределах управлять этими затратами;
- закрепление за подразделениями части получаемого ими дохода; отчуждение части дохода, получаемого каждым подразделением для финансирования деятельности подразделений, не имеющих возможности получать такой доход извне;
- главенство целей развития организации над целями отдельных подразделений. 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).

Бюджетирование затрат – это построение на предприятии системы

бюджетного планирования, контроля, анализа затрат и финансовых ресурсов. Таким образом, основными функциями бюджета затрат являются:

1. *Планирование.* Бюджеты, по существу, являются уточнением планов, в которые включаются конкретные пункты:

- сколько товаров и услуг необходимо произвести;
- какое оборудование и какое количество труда использовать;
- какое сырье и материалы и в каком количестве необходимы и др.

2. *Стимулирование.* В процессе составления бюджета затрат руководители более четко определяют пути достижения поставленных перед ними целей. Поэтому весьма полезно участие менеджеров в разработке бюджетов.

3. *Контроль и анализ.* Бюджет затрат представляет собой документ, описывающий желаемые результаты и устанавливающий управленческие стандарты. Анализ отклонений реальных результатов от данных бюджета позволяет:

- идентифицировать проблемную область, которая требует первоочередного внимания;
- выявить новые возможности, не предусмотренные в процессе разработки бюджета затрат;
- установить, что начальный бюджет в некоторой степени нереалистичен.

Основной задачей бюджетирования затрат является приведение в соответствие целей предприятия, определяемых руководством, и реальных возможностей и путей достижения этих целей, которыми располагают структурные подразделения предприятия.

Необходимость бюджетирования затрат обусловлена тем, что:

1) разработка бюджетов структурных подразделений дает более точные предполагаемые объемы и структуру затрат;

2) утверждение месячных (квартальных, годовых) бюджетов предоставляет структурным подразделениям большую самостоятельность в расходовании фонда оплаты труда, что повышает материальную заинтересованность работников в успешном выполнении плановых заданий;

3) упрощение системы контроля бюджетных средств позволяет сократить непроизводительные расходы рабочего времени экономических служб предприятия;

4) вводится более строгий режим экономии затрат и финансовых ресурсов предприятия, что особенно важно для выхода из кризисного финансового состояния.

Как и любое явление, бюджетирование затрат имеет свои положительные и отрицательные стороны.

Достоинства бюджетирования затрат:

- оказывает положительное воздействие на мотивацию и настрой коллектива;
- позволяет координировать работу предприятия в целом;

- сохраняет возможность своевременно вносить корректирующие изменения путем анализа бюджетов;
- позволяет учиться на опыте составления бюджетов прошлых периодов;
- открывает пути к усовершенствованию процесса распределения ресурсов;
- способствует процессам коммуникации;
- помогает менеджерам низового звена понять свою роль в организации;
- предоставляет возможность сотрудникам-новичкам понять «направление движения» предприятия, помогая им адаптироваться в новом коллективе;
- служит инструментом сравнения достигнутых и желаемых результатов.

Недостатки бюджетирования затрат:

- различное восприятие бюджетов разными людьми. Бюджеты не всегда способны помочь в решении повседневных, текущих проблем, не всегда учитывают изменения условий деятельности. Кроме того, не все менеджеры обладают достаточной подготовкой для анализа финансовой информации;
- сложность и дороговизна системы бюджетирования;
- отсутствие влияния на мотивацию и результаты работы сотрудника, если до его сведения не доведены бюджеты – вместо этого они воспринимаются исключительно как средство оценки деятельности работников и отслеживания допускаемых ими ошибок;
- обязанность сотрудников к высокой производительности труда. В свою очередь, сотрудники противодействуют этому, стараясь минимизировать свою нагрузку, что приводит к конфликтам, вызывает состояние подавленности, страха – следовательно, снижает эффективность работы;
- противоречие между достижимостью целей и их стимулирующим эффектом: если достичь поставленные цели слишком легко, то для повышения производительности труда бюджет не имеет стимулирующего эффекта; если же достижение поставленных целей слишком сложно, стимулирующий эффект пропадает, поскольку никто не верит в возможность данного достижения.

Бюджетирование затрат является совершенно необходимым минимально-допустимым условием работы производственных подразделений в условиях их экономической самостоятельности.

Вопрос 2. ВИДЫ БЮДЖЕТОВ И ПРИНЦИПЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ

Система бюджетирования охватывает на предприятии как производственные подразделения, так и функциональные службы (отделы), а так же

подразделения непромышленной группы.

Система бюджетов предприятия основана на следующих *принципах* (рис. 1):

1. *Принцип единства бюджетной системы* – означает единство:

- регламентирующей нормативной базы;
- форм бюджетной документации;
- санкций и стимулов;
- методологии формирования и использования бюджетных средств.

2. *Принцип разграничения доходов и расходов между отдельными бюджетами* – означает закрепление соответствующих видов доходов (полностью или частично) и полномочий по осуществлению расходов за соответствующими субъектами управления.

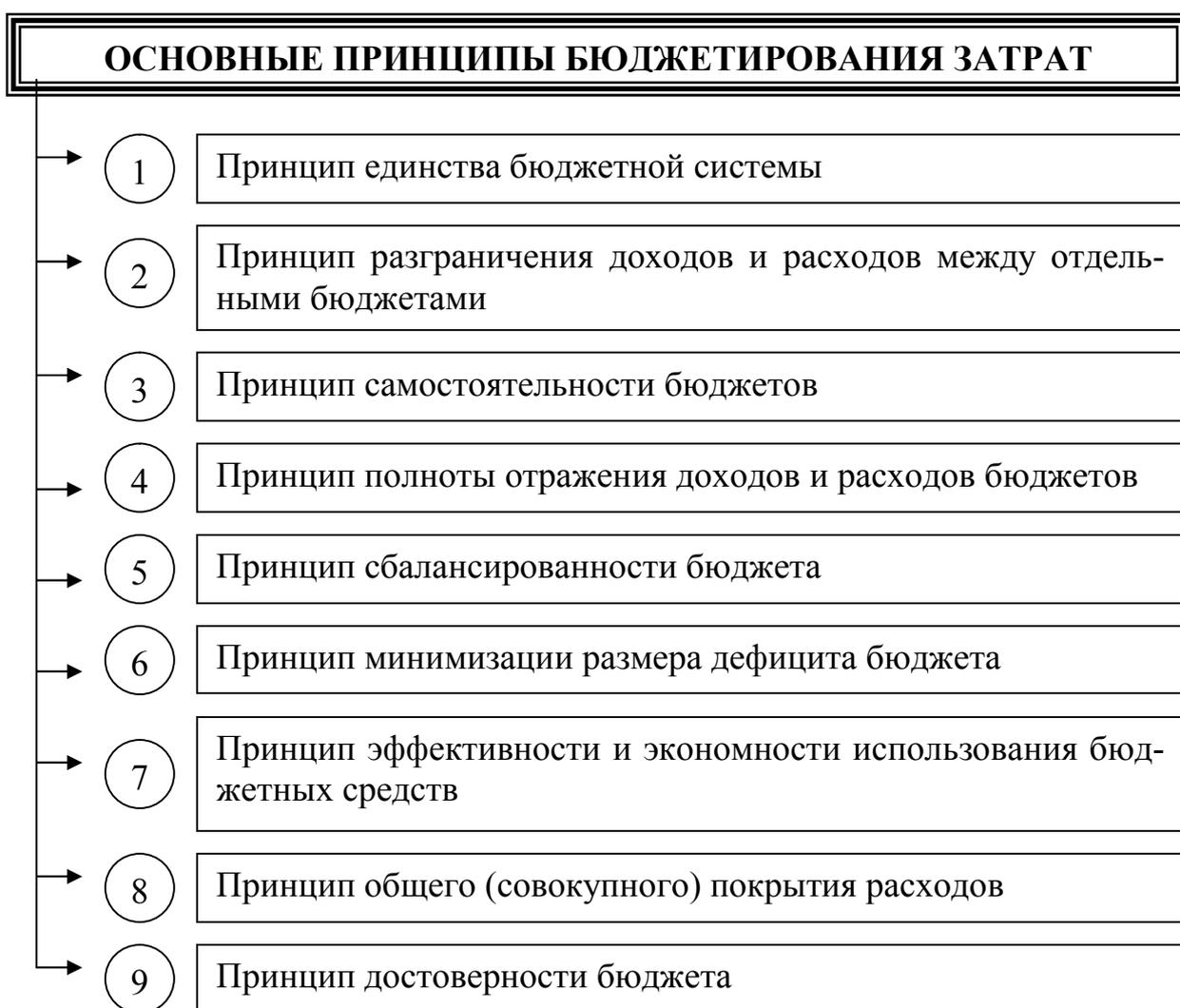


Рис. 1. Принципы бюджетирования затрат

3. *Принцип самостоятельности бюджетов* – означает:

- право отдельных субъектов управления самостоятельно осуществлять бюджетный процесс;
- право субъектов управления самостоятельно в соответствии с действующей методологией определять направления расходования средств;

– недопустимость изъятия доходов, дополнительно полученных в ходе исполнения бюджета, сумм превышения доходов над расходами и сумм экономии по расходам бюджетов;

– недопустимость компенсации за счет других бюджетов потерь в доходах и дополнительных расходов, возникших в ходе исполнения бюджета.

4. *Принцип полноты отражения доходов и расходов бюджетов* – означает, что все доходы и расходы субъекта управления подлежат отражению в его бюджете.

5. *Принцип сбалансированности бюджета* – означает, что объем предусмотренных бюджетом расходов должен соответствовать суммарному объему доходов бюджета и поступлений из источников финансирования его дефицита.

6. При составлении, утверждении и исполнении бюджета необходимо исходить из *принципа минимизации размера его дефицита*.

7. *Принцип эффективности и экономности использования бюджетных средств* – означает, что при составлении и исполнении бюджетов соответствующие субъекты управления должны исходить из необходимости достижения заданных результатов с использованием наименьшего объема средств или достижения наилучшего результата с использованием определенного бюджетом объема средств.

8. *Принцип общего (совокупного) покрытия расходов* – означает, что бюджетные расходы всех ЦФО должна покрываться общей суммой доходов предприятия.

9. *Принцип достоверности бюджета* – означает надежность показателей прогноза развития предприятия в целом и отдельных субъектов управления, реалистичность расчета доходов и расходов бюджета.

Бюджеты затрат позволяют руководителю заранее оценить эффективность управленческих решений, оптимальным образом распределить ресурсы между подразделениями, наметить пути развития персонала и избежать кризисной ситуации.

Рекомендуется составлять бюджет затрат на три года вперед с разбивкой в первый год по месяцам.

В зависимости от типа предприятия и особенностей его деятельности можно отметить следующие *виды бюджетов затрат*:

1. *Бюджеты, построенные по принципу «снизу вверх» и «сверху вниз».*

Бюджеты, построенные по принципу «снизу вверх», предусматривают сбор и постепенную передачу информации от исполнителей к менеджерам нижнего уровня и далее к руководству компании. Основной недостаток таких бюджетов: много сил и времени, как правило, уходит на их согласование. Причем часто показатели необоснованно изменяются, что искажает информацию и может вызвать негативную реакцию менеджеров нижнего уровня.

Бюджеты, построенные по принципу «сверху вниз», сформированы по обратному принципу и требуют от руководства четкого понимания работы предприятия в целом.

Как правило, на практике применяются смешанные варианты, содержащие в себе черты обоих типов.

2. *Долгосрочные и краткосрочные бюджеты.* В западной практике долгосрочным бюджетом считается бюджет, составленный на срок 2 года и более, а краткосрочным – на период не более 1 года. В России «горизонт прогнозирования» составляет от полугода до полутора-двух лет. Таким образом, в российских условиях представляется вполне рациональным считать краткосрочными бюджетами квартальные и менее, а долгосрочными – от полугода до года.

Часто 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.

3. *Непрерывные (скользящие) бюджеты.* Его суть: по мере того, как заканчивается месяц (квартал), к старому бюджету добавляется новый. Этот вид бюджета целесообразно использовать в российских условиях в связи с высокой степенью неопределенности. Бюджетирование можно построить так: на первый квартал планового года построить максимально подробный бюджет, далее бюджеты могут быть уже более приблизительными и уточняться по мере исполнения.

4. *Постатейный бюджет.* Предусматривает жесткое ограничение суммы по каждой отдельной статье расходов без возможности переноса в другую статью.

5. *Бюджет с временным периодом.* Этот термин означает систему бюджетирования, в которой не израсходованный на конец периода остаток средств не переносится на следующий период. Недостаток такого метода: неравномерность расходования средств, когда в конце периода менеджеры начинают в срочном порядке тратить остатки неоптимальным образом, опасаясь, что в случае «недорасхода» руководство сократит бюджет на следующий период.

6. *Статичные и гибкие бюджеты.* В статичном типе бюджета цифры не зависят от объемов производства, в то время как при составлении гибкого бюджета расходы ставятся в зависимость от некоего параметра (как правило, объема производства или продаж).

7. *Бюджеты с нулевым уровнем и преемственные.* Бюджет с нулевым уровнем – это бюджет, который каждый раз составляется заново, «с нуля». В противоположность ему, у преемственного бюджета есть нечто вроде шаблона, в который лишь вносятся коррективы, отражающие текущие изменения. Преемственный бюджет намного снижает объем усилий и времени, затрачиваемых на бюджетный процесс. Однако он может привести к

тому, что в процессе бюджетирования будут повторяться одни и те же ошибки, которых можно было бы избежать при составлении бюджета «с нуля».

При оценке исполнения бюджетов необходимы такие понятия, как жесткие и гибкие бюджеты (с целью оценки влияния фактора изменения объемов деятельности предприятия, то есть объемов производства и продаж). Системы бюджетов, рассчитанные на разные объемы продаж, называются гибкими бюджетами. Ориентировочно гибкие бюджеты составляют через каждые 5% увеличения или уменьшения объема продаж. Считается, что бюджет составлен хорошо и выполнение его удовлетворительно, если фактическое отклонение от планового бюджета составляет не более 5%.

Вопрос 3. МЕТОДИКА РАЗРАБОТКИ БЮДЖЕТА ЗАТРАТ

Бюджет (или смета затрат) представляет собой количественный план в стоимостном и натуральном выражении, подготовленный и принятый до определенного периода. Он обычно показывает планируемую величину затрат предприятия, необходимую для достижения поставленной цели. Бюджеты разрабатываются как для предприятия в целом, так и для его подразделений.

В большинстве отраслей деятельность носит более или менее сезонный характер. Этот фактор необходимо принимать во внимание при составлении бюджетов: с учетом сезонности суммы доходов и расходов и производственные показатели за каждый месяц не будут равны 1/12 годовых объемов.

К составлению бюджетов затрат следует привлекать не только сотрудников планово-финансового отдела предприятия, но и всех тех специалистов, которые будут нести ответственность за его выполнение – инженеров и линейных руководителей производственных подразделений, менеджеров отделов поставок и сбыта, сотрудников бухгалтерии.

Последовательность формирования бюджета затрат можно представить в виде блок-схемы (рис. 2), которая не отражает всех возможных взаимосвязей между бюджетами, но описывает логическую последовательность процесса бюджетирования. Эта последовательность обусловлена тем, что для составления каждого последующего необходимо предварительно наличие предыдущего вида бюджета. Поэтому такая последовательность тесно связана с проведением комплексного анализа затрат предприятия.

Основанием (базой) расчета бюджета затрат являются два операционных бюджета: бюджет продаж и бюджет производства.

БЛОК 1. Бюджет продаж – это операционный бюджет, содержащий информацию о запланированном объеме продаж, цене и ожидаемом доходе от реализации каждого вида продукции. Роль этого бюджета настолько велика, что приводит к необходимости создания отдельного подразделения

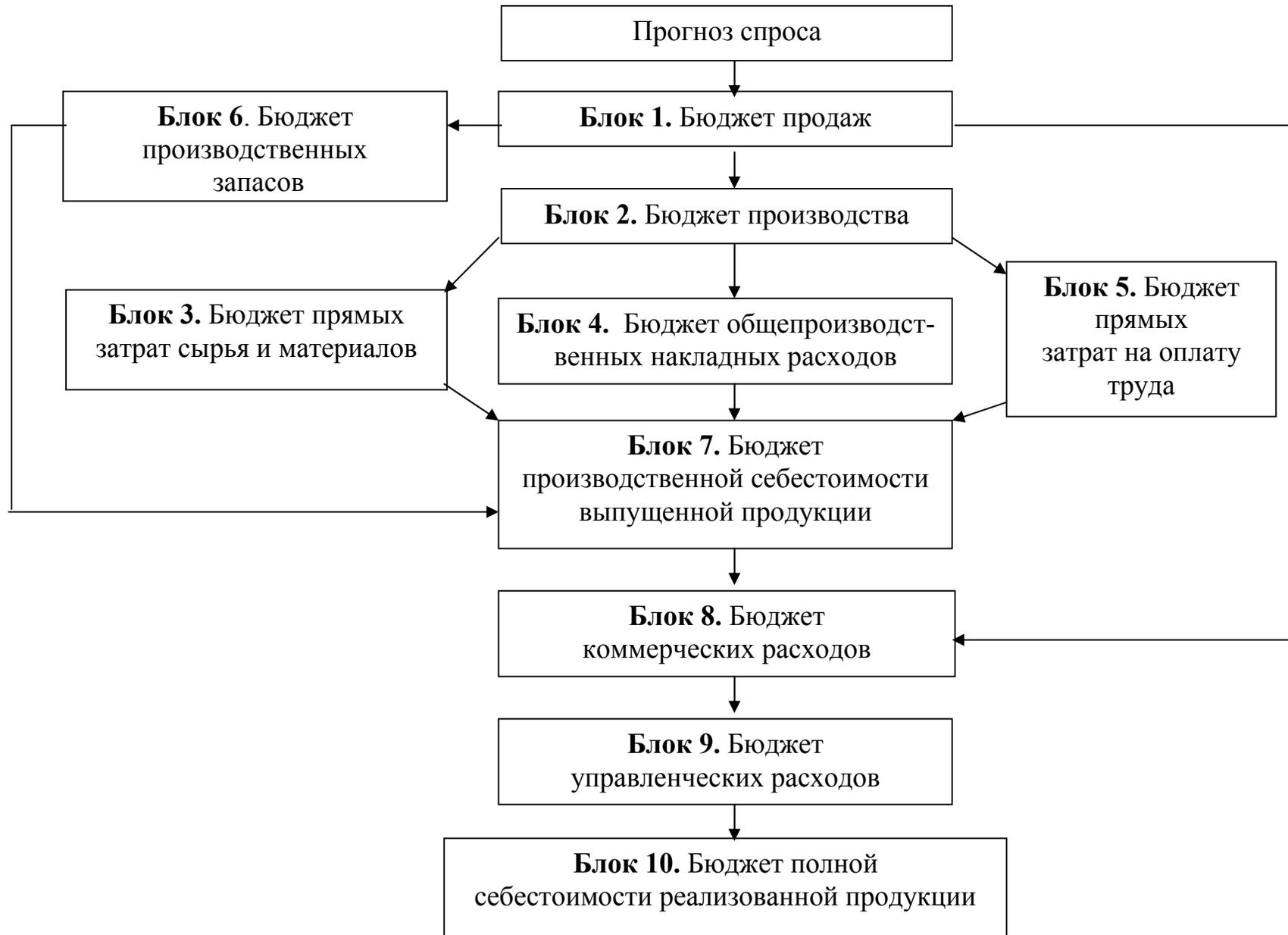


Рис. 2. Блок-схема формирования бюджета затрат (себестоимости)

со своей инфраструктурой, постоянно занимающегося изучением рынка, анализом портфеля продукции и т. д. Как правило, это отдел маркетинга. Качество составления бюджета продаж непосредственным образом влияет на процесс бюджетирования и успешную работу компании.

Цель данного бюджета – рассчитать прогноз объема продаж (M_p) в целом. Исходя из стратегии развития компании, ее производственных мощностей и, главное, прогнозов в отношении емкости рынка сбыта, определяется количество потенциально реализуемой продукции в натуральных единицах ($M_{p \text{ НАТ}}$). Прогнозные отпускные цены (p) используются для оценки объема продаж в стоимостном выражении. Расчеты ведутся по основным видам продукции. Таким образом, базовый алгоритм расчета при формировании бюджета продаж задается уравнением:

$$M_p = \sum M_{p \text{ НАТ}} \cdot p. \quad (1)$$

Разрабатывается бюджет продаж на основе прогноза спроса, который должен составляться с учетом двух видов издержек:

- 1) стоимости подготовки прогноза (включая затраты на сбор и пополнение данных);
- 2) расходов, которые могут появиться в результате использования неправильного прогноза.

В зависимости от степени неопределенности исходных данных эксперт может:

- дать одну оптимальную оценку вероятного спроса;
- предложить широкий прогноз с учетом наиболее важных неопределенностей;
- разработать серию различных сценариев, отражающих возможные будущие ситуации.

Прогноз спроса следует периодически корректировать как в ходе подготовки проекта, так и во время начального периода его эксплуатации. Это позволяет уменьшить разрыв между прогнозируемой и реальной ситуацией.

При составлении бюджета продаж нужно ответить на следующие вопросы:

- 1) какую продукцию выпускать;
- 2) в каких объемах она будет реализована (с разбивкой на определенные промежутки времени);
- 3) какую установить цену продукции;
- 4) какой процент продаж будет оплачен в текущем месяце, какой – в следующем, стоит ли планировать безнадежную задолженность.

В общем случае предприятие в текущем периоде уже выпускает несколько видов продукции. Подчиняясь стратегическому плану, отдел маркетинга оценивает хозяйственный портфель и выдвигает прогнозы относительно жизнеспособности и объемов продажи того или иного вида продукции.

На объем продаж влияют следующие *факторы*:

- макроэкономические показатели текущего и перспективного состояния страны (средний уровень заработной платы, темп роста производства продукции по отраслям, уровень безработицы и т. д.);

- долгосрочные тенденции продаж для различных товаров;
- ценовая политика, качество продукции, сервис;
- конкуренция;
- сезонные колебания;
- объем продаж предшествующих периодов;
- производственные мощности предприятия;
- относительная прибыльность продукции;
- масштаб рекламной кампании.

Выбор наиболее приемлемой из возможных ее вариантов стратегии осуществляется на основе анализа рынка, целей и состояния компании.

Основными методами прогнозирования объема продаж являются:

1. *Метод экстраполяции* – основан на анализе временных рядов, распространяет информацию на будущее, соотносит объем продаж с фактором времени, а не с причинно-следственными взаимосвязями. Данный метод осуществляется по следующим этапам:

- 1) определяются формы тренда;
- 2) оцениваются его параметры.

При этом берутся наблюдения за 5 лет, производят сглаживание нетипичных колебаний (применяют метод скользящей средней).

2. *Метод уровня потребления.* При его использовании оценивается уровень потребления на основе стандартных коэффициентов; метод применяется только для продукции конечного потребления (спрос на автомобили в расчете на семью, на 100 человек и т. д.).

3. *Корреляционно-регрессионные модели* – это прогноз, строящийся на основе изучения причинно-следственных взаимосвязей между спросом и различными факторами, действующими на него. Проблемы, с которыми сталкиваются при таком методе прогнозирования спроса, следующие:

- 1) корректное определение факторов;
- 2) получение информации за несколько периодов.

4. *Метод оценочных суждений* – метод экспертных оценок, при котором применяются: интервью, анкетирование, опросы потребителей, а затем на основе полученной агрегированной информации оцениваются факторы и спрос.

5. *Метод экспериментирования на рынке* – предполагает наблюдение за поведением потребителя на уже существующем рынке.

Вся реализованная продукция может быть оплачена следующими видами платежей: предоплата, оплата по факту получения продукции и продажа товара в кредит, т. е. с временной отсрочкой платежа. Наилучшим вариантом прогнозирования характера оплаты продукции является совокупная работа по статистическому анализу опыта компании, сортировке всех существующих контрактов по признаку срока оплаты продукции, оценке степени выполнения покупателями своих обязательств.

В целом к бюджету продаж предъявляются следующие требования:

- бюджет должен отражать, по крайней мере, месячный или квартальный объем продаж в натуральных и стоимостных показателях;

- бюджет составляется с учетом спроса на продукцию, с учетом географии продаж, категорий покупателей, сезонных факторов;
- бюджет включает в себя ожидаемый денежный поток от продаж, который в дальнейшем будет включен в доходную часть бюджета потоков денежных средств;
- в процессе прогнозирования денежных потоков от продаж необходимо учитывать коэффициенты инкассации, которые показывают, какая часть продукции оплачена в месяц отгрузки, в следующий месяц, безнадежный долг.

Одновременно с бюджетом продаж целесообразно составлять *бюджет коммерческих расходов*, хотя на блок-схеме составления бюджета затрат он находится гораздо ниже. Во-первых, бюджет коммерческих расходов непосредственно связан с бюджетом продаж; во-вторых, коммерческие расходы планируются теми же подразделениями.

Чтобы отдел маркетинга качественно выполнил свою работу по составлению бюджета продаж и коммерческих расходов, необходимо учитывать следующее:

- расчет коммерческих расходов должен соотноситься с объемом продаж;
- не следует ожидать повышения объема продаж, одновременно планируя снижение финансирования мероприятий по стимулированию сбыта;
- большинство затрат на сбыт планируется в процентном отношении к объему реализации; величина этого отношения зависит от стадии жизненного цикла товара;
- коммерческие расходы могут группироваться по многим критериям в зависимости от сегментации рынка;
- значительную часть затрат на сбыт составляют затраты на продвижение товара – это определяет приоритеты в управлении коммерческими расходами;
- в бюджет коммерческих расходов включают расходы по хранению, страхованию и складированию продукции.

БЛОК 2. Бюджет производства – это производственная программа, которая определяет запланированные номенклатуру и объем производства в бюджетном периоде (в натуральных показателях). Он опирается на бюджет продаж, учитывает производственные мощности, увеличение или уменьшение запасов, а также величину внешних закупок.

Цель данного бюджета – рассчитать прогноз объема производства (M_{Π}) исходя из результатов расчета предыдущего блока и целевого остатка произведенной, но нереализованной продукции (запасов готовой продукции). Алгоритм расчета для каждого вида продукции выполняется в натуральных единицах и выглядит следующим образом:

$$M_{\Pi} = M_K + O_{\text{НРП}}^K - O_{\text{НРП}}^H, \quad (2)$$

где M_K – прогноз объема продаж;

$O_{\text{НРП}}^H$, $O_{\text{НРП}}^K$ – целевой остаток нереализованной готовой продукции на начало и конец планируемого периода соответственно.

Сложным моментом является определение оптимального запаса готовой продукции на конец периода: с одной стороны, большой запас продукции поможет отреагировать на непредвиденные скачки спроса и перебои с поставкой сырья; с другой стороны, деньги, вложенные в запасы, не приносят дохода.

Как правило, запас готовой продукции на конец периода выражают в процентах к продажам следующего периода. Эта величина должна учитывать погрешность прогноза объема продаж и историю отношений с покупателями.

Одновременно с бюджетом производства следует составлять **бюджет производственных запасов** (БЛОК 6). Он должен отражать планируемые уровни запасов сырья, материалов и готовой продукции. Бюджет подготавливается в стоимостном выражении и призван количественно представить опасения снабженцев предприятия относительно перебоев в поставках сырья, неточности прогноза продаж и др.

В рамках разработки бюджета себестоимости (затрат) разрабатывают следующие предварительные бюджеты:

БЛОК 3. Бюджет прямых затрат сырья и материалов – это количественное выражение планов относительно прямых затрат предприятия на использование и приобретение основных видов сырья и материалов.

На основе данных об объемах производства (БЛОК 2), нормативах затрат сырья на единицу производимой продукции, целевых запасах сырья на начало и конец периода и ценах на сырье и материалы определяются потребности в сырье и материалах, объемы закупок и общая величина расходов на приобретение. Данные формируются как в натуральных единицах, так и в денежном выражении. Алгоритм расчета для каждого вида сырья аналогичен формуле 2: объем использования плюс запасы на конец периода и минус запасы на начало периода.

Методика составления данного бюджета исходит из следующего:

- все затраты подразделяются на прямые и косвенные;
- прямые затраты на сырье и материалы – это затраты на сырье и материалы, из которых производится конечный продукт;
- бюджет прямых затрат на материалы составляется на основе производственного бюджета и бюджета продаж;
- бюджет прямых затрат на материалы составляется с учетом сроков и порядка погашения кредиторской задолженности на материалы.

В дополнение к бюджету прямых затрат на материалы составляют график оплаты приобретенных материалов.

БЛОК 4. Бюджет общепроизводственных накладных расходов – это количественное выражение планов относительно всех затрат предприятия, связанных с производством продукции, за исключением прямых затрат на материалы и оплату труда.

Алгоритм расчета ведется по статьям накладных расходов (амортизация, электроэнергия, страховка, прочие общепроизводственные расходы и т.п.) в зависимости от принятого на предприятии базового показателя (объем производства, прямые затраты труда в часах и др.). Постатейный состав обще-

производственных расходов определяется различными факторами, в том числе и спецификой деятельности предприятия.

Общепроизводственные накладные расходы включают в себя постоянную и переменную части. Постоянная часть (амортизация, текущий ремонт и т. д.) планируется в зависимости от реальных потребностей производства, а переменная часть использует подход, основанный на нормативах. Под нормативом понимается сумма затрат на единицу базового показателя. Для оценки нормативов затрат используют различные базовые показатели. Расчет нормативов производится на основе данных предшествующих периодов с возможными корректировками на инфляцию и некоторые конъюнктурные факторы.

БЛОК 5. Бюджет прямых затрат на оплату труда – это количественное выражение планов относительно затрат предприятия на оплату труда основного производственного персонала. Цель данного бюджета – рассчитать общие затраты на привлечение трудовых ресурсов, занятых непосредственно в производстве (в стоимостном выражении). Исходными данными блока являются результаты расчета об объемах производства (БЛОК 2). Алгоритм расчета зависит от многих факторов, в том числе и систем нормирования труда и оплаты работников. В частности, если установлены нормативы в часах на производство той или иной продукции или ее компонента, а также тарифная ставка за час работы, можно рассчитать прямые затраты труда. В общем случае при подготовке бюджета прямых затрат на оплату труда учитывают:

- бюджет производства;
- данные о производительности труда;
- данные о ставках оплаты труда основного производственного персонала (по фиксированной и сдельной части оплаты труда).

Бюджет прямых затрат на оплату труда (в натуральном выражении) определяет рабочее время в часах, необходимое для выполнения запланированного объема производства. Это время рассчитывается путем умножения количества единиц продукта на норму затрат труда в часах на единицу. В этом же или в отдельном документе определяются затраты труда в денежном выражении умножением требуемого рабочего времени на различные часовые ставки оплаты труда.

Если на предприятии накопилась задолженность по оплате труда или существует вероятность того, что оно не сможет выплачивать заработную плату в установленные сроки, то дополнительно к бюджету прямых затрат на оплату труда составляется график погашения задолженности по заработной плате. Этот график составляется по тому же принципу, что и график оплаты приобретенных сырья и материалов.

БЛОК 6. Бюджет производственных запасов (сырья, материалов, готовой продукции). Исходными данными для расчета служат: целевые остатки запасов готовой продукции (в натуральных единицах), сырья и материалов (БЛОКИ 2 и 3), данные о ценах за единицу сырья и материалов, а также данные о себестоимости готовой продукции.

Предварительные бюджеты для центров затрат и центров ответственности рассчитываются на основе норм и нормативов, составляющих единую систему нормативного хозяйства. Обоснованность и точность общей суммы бюджета затрат зависит от наличия и качества нормативов, по которым рассчитываются операционные бюджеты.

При *нормировании потребности в производственных запасах сырья и материалов* (Z_M) руководствуются следующей формулой:

$$Z_M = \frac{P_M \cdot N_M}{D}, \quad (3)$$

где P_M – расход производственных запасов сырья и материалов за нормируемый период;

N_M – норма производственных запасов сырья и материалов (в днях);

D – продолжительность планового периода (в днях).

Норма по всем материалам в днях рассчитывается как средневзвешенная величина. Норма по каждому материалу включает в себя время пребывания материала в пути, время на его разгрузку и сортировку, на подготовку к производству, пребывание в виде гарантийного запаса.

При *нормировании потребности в заделах незавершенного производства* ($Z_{НЗП}$) руководствуются следующим вариантом вышеприведенной формулы:

$$Z_{НЗП} = \frac{(C_{ед} + C_{посл}) \cdot N_{НЗП}}{D}, \quad (4)$$

где $C_{ед}$ – единовременные затраты при запуске изделия;

$C_{посл}$ – последующие затраты при его изготовлении за нормируемый период;

$N_{НЗП}$ – норма по заделам незавершенного производства (в днях).

При этом норма по заделам незавершенного производства ($N_{НЗП}$) определяется по формуле:

$$N_{НЗП} = K_{НЗ} \cdot ПЦ, \quad (5)$$

где $K_{НЗ}$ – коэффициент нарастания затрат;

$ПЦ$ – средневзвешенная продолжительность производственного цикла (в днях) по всем изделиям.

По каждому изделию продолжительность производственного цикла ($ПЦ$) в днях складывается из времени непосредственного процесса обработки, времени транспортировки и ее ожидания, времени пребывания изделия между операциями и цехами из-за различных ритмов работы оборудования и времени пребывания изделия в виде гарантийного запаса. А коэффициент нарастания затрат ($K_{НЗ}$) определяется по формуле:

$$K_{НЗ} = \frac{C_{ед} + 0,5 \cdot C_{посл}}{C_{ед} + C_{посл}}. \quad (6)$$

При *нормировании потребности в запасах готовой продукции* ($Z_{ГП}$) руководствуются следующей формулой:

$$Z_{ГП} = \frac{M_T \cdot N}{D}, \quad (7)$$

где M_T – выпуск готовой продукции за нормируемый период;

N – средневзвешенная норма по всем изделиям (в днях).

Причем норма по каждому изделию в днях определяется как сумма дней, необходимых на подбор отдельных видов и марок изделия, комплектование транспортных партий, упаковку, погрузку, транспортировку, на пребывание изделия в виде страхового запаса.

БЛОК 8. Бюджет коммерческих расходов – отражает все предполагаемые расходы, связанные с комплексом маркетинга, обеспечивающим сбыт товаров и услуг в следующем году.

БЛОК 9. Бюджет управленческих расходов – плановый документ, в котором приведены расходы на мероприятия, непосредственно не связанные с производством и сбытом продукции. К управленческим расходам относят затраты на содержание отдела кадров, отдела АСУ, отопление и освещение помещений непромышленного назначения, услуги связи, налоги, проценты по полученным кредитам и т. д. Большинство управленческих расходов носит постоянный характер, переменная их часть планируется с помощью норматива, в котором роль базового показателя, как правило, играет объем проданных товаров (в натуральном или денежном выражении).

На основе обобщения предварительных бюджетов разрабатывается **бюджет себестоимости реализованной продукции (бюджет затрат)**. Расчет ведется на основании данных предыдущих бюджетов с использованием алгоритмов, определяемых принятой на предприятии методикой исчисления себестоимости. В частности, стандартный алгоритм расчета себестоимости представлен на рис. 3.

Данные бюджета затрат отражаются в *прогнозе финансовых результатов* – это форма финансовой отчетности, составленная до начала планового периода, которая отражает результаты планируемой деятельности. Прогнозный отчет о прибылях и убытках составляется для того, чтобы определить и учесть выплату налога на прибыль в оттоке денежных средств в бюджете последних.

Прогноз финансовых результатов составляется на основе данных, содержащихся в бюджетах продаж, себестоимости реализованной продукции и текущих расходов. При этом добавляется информация о прочих прибылях, расходах и величине налога на прибыль.

Наиболее ответственным этапом здесь является оценка себестоимости. Для того чтобы сделать процесс оценки себестоимости адекватным процессу оперативного финансового планирования, необходимо построить модель себестоимости, с помощью которой происходит автоматический пересчет себестоимости в зависимости от изменения факторов потребления ресурсов и цен. Вся совокупность потребляемых предприятием ресурсов представляется в виде стандартного набора, который может расширяться в зависимости от планов освоения предприятием новых видов продукции. Для каждого вида ресурса устанавливается расходный коэффициент, который определяет потребление данного вида ресурсов каждым продуктом. Помимо этого, определяется цена каждого ресурса.



Рис. 3. Алгоритм расчета себестоимости, используемый при составлении бюджета затрат

Модель оценки себестоимости зависит от избранного метода ее калькулирования. При составлении бюджета себестоимости (затрат) многое зависит от варианта калькулирования себестоимости и существующей на данном предприятии системы управленческого учета.

Данные по бюджету продаж, различным бюджетам производственных и текущих расходов отражаются так же в *бюджете денежных средств*, который составляют отдельно по трем видам деятельности: основной, инвестиционной и финансовой (такое разделение очень удобно и наглядно представляет денежные потоки). Во внимание должны быть приняты средства, направленные на:

- оплату приобретенных товаров, работ, услуг, сырья;
- оплату труда;
- выплату дивидендов, процентов и пр.

Бюджет денежных средств – это плановый документ, отражающий будущие платежи и поступление денег. Приход классифицируется по источнику поступления средств, а расход – по направлениям использования. Ожидаемое сальдо денежных средств на конец периода сравнивается с мини-

мальной суммой денежных средств, которая должна постоянно поддерживаться (размеры минимальной суммы определяются менеджерами предприятия). Разность представляет собой либо неизрасходованный излишек денег, либо недостаток денежных средств.

Данные прогноза финансовых результатов и бюджета денежных средств, которые были сформированы на базе предварительных бюджетов затрат, используются для составления *прогнозного баланса* – это форма финансовой отчетности, которая содержит информацию о будущем состоянии предприятия на конец прогнозируемого периода.

Прогнозный баланс позволяет:

- вскрыть отдельные неблагоприятные финансовые проблемы, решением которых руководство заниматься не планировало (например, снижение ликвидности предприятия);
- выполнять расчеты различных финансовых показателей;
- контролировать все остальные бюджеты, поскольку если они составлены методически правильно, то баланс должен «сойтись», т.е. сумма активов должна равняться сумме обязательств предприятия и его собственного капитала).

При всей важности использования бюджетирования в управлении затратами на предприятии, оно имеет недостатки, которые сдерживают его широкое практическое применение. Руководители подразделений, которым утверждаются бюджеты в качестве оценочных показателей их деятельности, стремятся получить планируемые в бюджетах показатели затрат как можно выше, чтобы избежать их невыполнения. Это приводит к противоречию интересов предприятия в целом и отдельных производственных структурных подразделений.

Отсутствие адресности в бюджете сводит на нет все другие усилия по составлению бюджетов. Данное условие трудно реализуется на практике. Бюджеты создают ограничения в свободе при принятии решений. С одной стороны, это положительно влияет на процесс функционирования предприятия, с другой – снижает инициативность работников. Необходимо найти компромисс между двумя крайностями, а именно между полной свободой и жестким ограничением.

Важно осознать: для достижения желаемого эффекта назначить ответственного недостаточно – сотрудник должен иметь влияние на свою сферу ответственности. При формировании системы стимулирования необходимо определить факторы, влияющие на бюджетные показатели, и стимулировать их выполнение непосредственными исполнителями, а ответственных за выполнение бюджета необходимо стимулировать в части реалистичного планирования.

Конечно, параметры работы того или иного отдела определяются в бюджетах, но эти условия должны быть детализированы до необходимого уровня. Параметры должны минимально ограничивать руководителя при принятии текущих решений. Без делегирования полномочий требовать чего-либо от сотрудников бессмысленно. При составлении бюджета должны быть оп-

ределены ответственные лица за каждое поступление, отток, использование ресурсов.

Показатели бюджетов затрат должны быть ранжированы в зависимости от уровня пользователя, а отчетность – проста для восприятия. Нагруженные цифрами и всевозможными показателями отчеты не воспринимаются пользователями.

Вопрос 4. ОЦЕНКА ОТКЛОНЕНИЙ ОТ БЮДЖЕТА ЗАТРАТ

Оценка исполнения бюджета себестоимости (затрат) строится на анализе отклонений, при котором учитываются:

– отклонения по всему бюджету затрат в целом и по предварительным бюджетам;

– отклонения по факторам (причинам отклонений по каждому отдельному подразделению) в рамках предварительных бюджетов затрат (в этом случае анализ отклонений фактических показателей от бюджетных проводится в полном соответствии с методами факторного анализа).

Алгоритм проведения оценки исполнения бюджетов затрат:

1. Производят расчет отклонения фактических показателей от показателей, предусмотренных разными видами бюджетов.
2. Изучают факторы (причины), повлекшие выявленные отклонения.
3. Находят виновников негативных отклонений.

Существует несколько подходов к проведению анализа отклонений:

1. Простой анализ отклонений – производится в соответствии с блок-схемой, представленной на рис. 4.

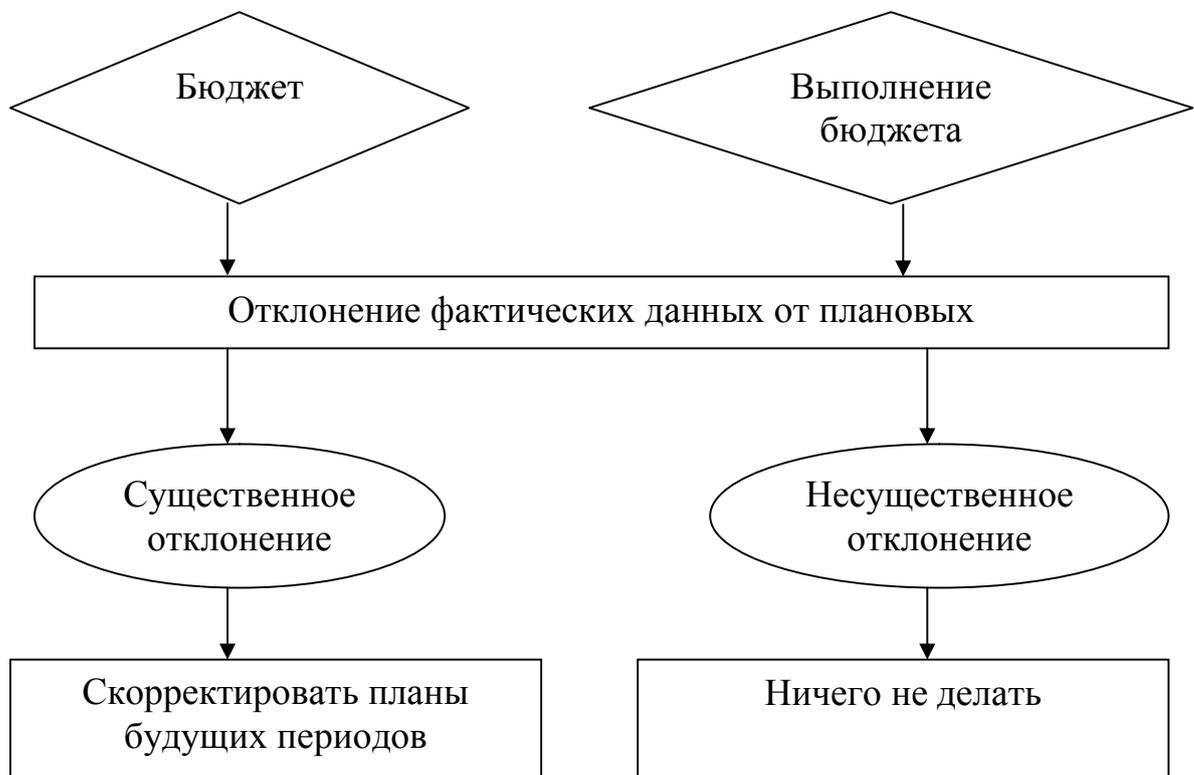


Рис. 4. Блок-схема простого анализа отклонений, ориентированного на корректировку последующих планов

Сущность подхода: система контролирует состояние выполнения бюджета путем сопоставления бюджетных показателей и их фактических значений. Если отклонение носит существенный характер, то финансовый менеджер принимает решение о необходимости вносить соответствующие коррективы в бюджет последующего периода. В противном случае никакие корректирующие действия не производятся.

2. Анализ отклонений, ориентированный на последующие управленческие решения – предполагает более детальный факторный анализ влияния различных отклонений параметров бизнеса на денежный поток. По существу, производится декомпозиция влияния всех вместе взятых отклонений на величину итогового денежного потока. Технология проведения такого контроля представлена на рис. 5.

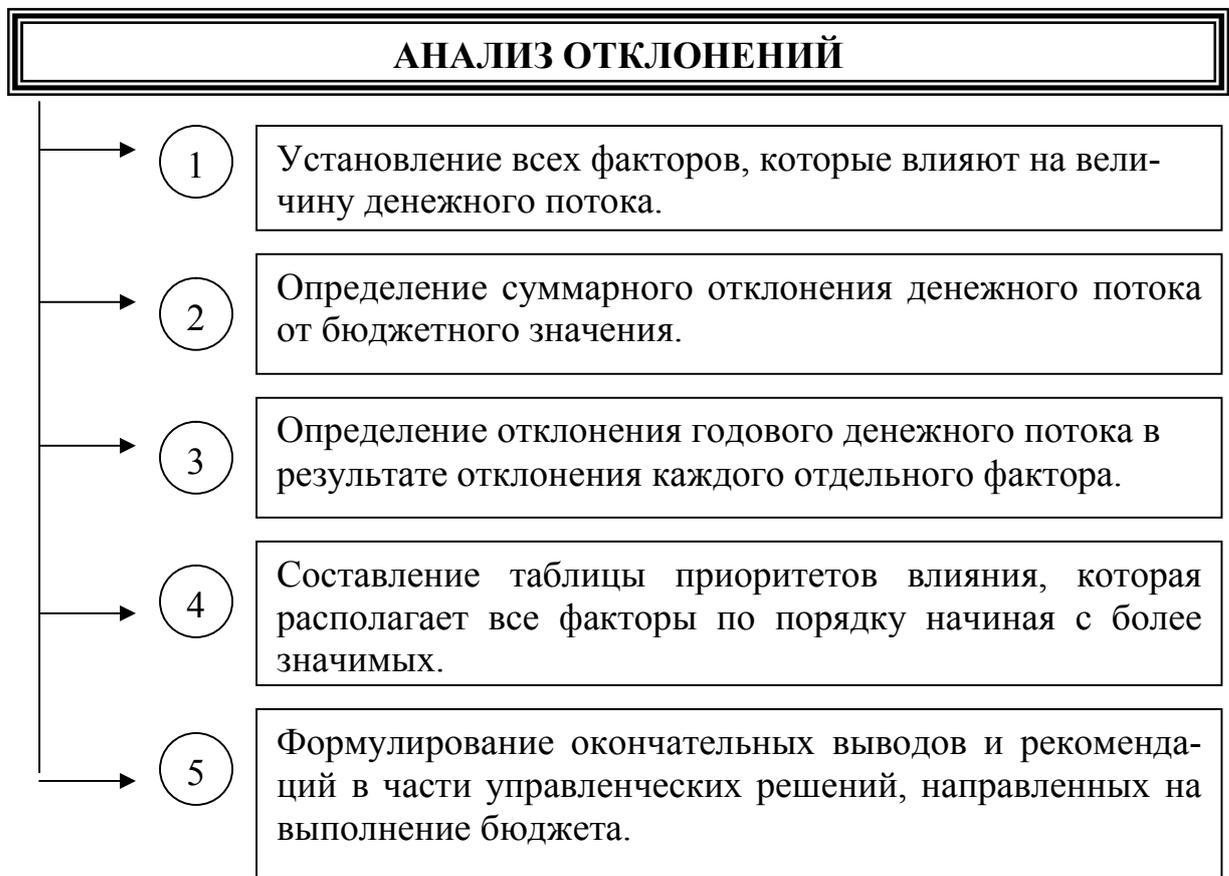


Рис. 5. Схема анализа отклонений, ориентированного на последующие управленческие решения

При оценке бюджетов надо учитывать, что часть затрат постоянна, а часть – переменна. Переменную часть затрат при анализе надо корректировать на фактический объем продаж, а постоянную – оставлять неизменной.

Исполнение бюджетов затрат оценивают по видам этих затрат, для чего их группируют определенным образом. При оценке прямых расходов на оплату труда измеряют воздействие факторов изменения норм, цен и замены материалов. При оценке прямых расходов на оплату труда рабочих-

сдельщиков измеряют влияние факторов изменения времени работы и ставки оплаты труда. Исполнение бюджета накладных расходов анализируют по видам этих расходов.

Составление любого бюджета должно заканчиваться анализом финансового состояния, прогнозируемого на следующий период, на основе бюджетов активов и пассивов и прибылей и убытков. Если по итогам такого анализа на основе бюджетов финансовое состояние не будет удовлетворять нормальным показателям, то производится корректировка бюджетов на основе полученных в результате анализа данных.

3. Анализ отклонений в условиях неопределенности. Сущность подхода: все параметры бизнеса (цены, объемы, расходные коэффициенты и т. д.) признаются по своей сути неопределенными значениями и задаются не в виде отдельных чисел, а в виде интервалов неопределенности.

Неопределенность в отношении параметров бизнеса порождает неопределенность результирующего показателя (годового денежного потока и/или прибыли). Оценить неопределенность результирующего показателя можно с помощью имитационного моделирования. Для этого следует воспользоваться какой-либо стандартной программой, например Crystal Ball. Данная программа позволяет производить многократное статистическое моделирование всего множества неопределенных параметров бизнеса (в соответствии с заданными интервалами неопределенности) и построить интервал неопределенности для годового денежного потока или прибыли.

Контроль выполнения бюджета производится следующим образом: если фактическое значение результирующего параметра попало в интервал неопределенности, полученный в результате имитационного моделирования, то выполнение бюджета считается успешным. В противном случае необходимо произвести дополнительный анализ, направленный на уменьшение неопределенности параметров бизнеса. Это в свою очередь вызовет необходимость принятия соответствующих управленческих решений. Не исключено, что финансовый менеджер примет решение использовать второй подход к контролю бюджета.

4. Стратегический подход к анализу отклонений – базируется на убеждении, что оценка результатов деятельности предприятия, в частности выполнения бюджета, должна осуществляться с учетом стратегии, которой следует предприятие. Проанализировав стратегию предприятия, финансовый менеджер выбирает соответствующую этой стратегии вычислительную процедуру контроля.

Стратегия предприятия может рассматриваться в двух измерениях:

- 1) ориентиры стратегической направленности (расширение, поддержание достигнутого уровня и использование достижений);
- 2) стратегическое позиционирование поддержания конкурентных преимуществ (низкие затраты и дифференциация продукции).

Если предприятие ориентируется на стратегию использования достижений (поддержания достигнутого уровня) при стратегическом позиционировании конкурентных преимуществ в направлении лидерства по издержкам, то

необходимо использование второго из уже рассмотренных приемов анализа отклонений (сфокусированный на управленческие решения).

Если предприятие ориентируется на расширение и, следовательно, диверсификацию продукции, то необходимо проведение контроля выполнения бюджета по простейшей схеме анализа отклонений (первый подход).

Системы бюджетирования на российских предприятиях достаточно типичны. Это совокупность различных форм отчетов, подготовленных в разные периоды по требованию руководства. Системность в процессах и формах практически отсутствует. Порой отчеты дублируют друг друга, порядок работы сложен и непонятен для пользователей.

Для участников бюджетного процесса важно однозначное понимание формирования показателей и процедур. Прежде всего, следует помнить, что бюджет – это детальный план действий по достижению стратегических целей предприятия. Для достижения этого условия необходимо, чтобы руководство этого предприятия четко представляло стратегию развития. Участники бюджетного процесса должны точно понимать стратегию компании как ориентир при формировании бюджетов. Отсутствие привязки бюджетов к стратегии компании значительно снижает ценность бюджетов и частично сводит бюджетирование к планированию.

Перед руководством компании стоят цели, которых необходимо достичь. Бюджетирование является инструментом для достижения этих целей, поэтому менеджерам предприятия важно не столько запланировать свою деятельность, сколько достичь поставленных показателей. Поэтому между стратегическими планами и бюджетом должно быть взаимное влияние.

Составляя бюджеты на год, необходимо ориентироваться на цели, обозначенные в стратегии предприятия. В то же время производятся точные расчеты, результаты которых могут продемонстрировать невозможность выполнения стратегии. В этом случае необходима корректировка стратегии. Другими словами, в процессе бюджетирования происходит проверка стратегии, то есть постоянный анализ ситуации.

В данном процессе ключевым фактором является время предоставления информации об отклонениях от плана. Оперативный анализ имеет ценность только при условии, что по его результатам можно влиять на ситуацию. Если менеджер узнает об отклонениях от бюджетных показателей после завершения периода, то изменить что-либо в прошлом он не в силах. Такие результативные показатели можно использовать только при планировании на следующие периоды. В связи с этим необходимо, чтобы информация по выполнению бюджета поступала оперативно.

Вопрос 5. КОМПЬЮТЕРИЗАЦИЯ ПЛАНИРОВАНИЯ И БЮДЖЕТИРОВАНИЯ

Компьютеризированные модели финансового планирования являются в настоящее время одним из основных инструментов финансового менеджера. Такие модели можно запрограммировать так, чтобы они показывали резуль-

таты при разных объемах реализации, различных зависимостях между объемом реализации и производственными ресурсами, при всевозможных прогнозах цен на реализуемую продукцию и затрат исходных факторов производства, при разных плановых решениях относительно того, какой источник придется использовать для удовлетворения перспективных финансовых потребностей. Используя разные варианты таких финансовых планов, рассчитывают показатели прогнозной бухгалтерской отчетности; кроме того, прогнозируется уровень чистой прибыли в расчете на обыкновенную акцию и другие показатели, характеризующие уровень риска и доходности, в частности коэффициент текущей ликвидности, соотношение заемных и собственных средств, отношение доходов к процентным расходам, рентабельность активов, доходность собственного капитала.

Для оптимального планирования процессов существуют методики сетевого планирования. В 1956 г. М. Уолкер из фирмы «Дюпон» разработал метод описания проектов. Этот метод использовался при планировании графиков комплексов работ. Метод получил название «метод критического пути» (*Crystall Path Method*). Параллельно с М. Уолкером в 1958 г. консалтинговая фирма «Буз, Аллен энд Гамильтон» разработала метод анализа и оценки (пересмотра) программ РЕНТ (*Program Evaluation and Review Technigue*).

Сегодня на российском рынке представлены следующие программы проектного планирования: MS Project (разработчик Microsoft); Time Line (разработчик Time Line Solutions) и другие.

Процесс бюджетирования в компании должен давать менеджерам возможность реагировать на изменение внешних условий. Для этого необходимо разработать систему анализа выполнения бюджетов и систему корректировок.

Система корректировки бюджетов должна предусматривать быстрое реагирование на изменение ситуации, причем анализ выполнения бюджета должен сигнализировать об отклонениях бюджета в момент, когда имеется возможность повлиять на ситуацию, иначе ценность оперативного анализа сводится к нулю. На уменьшение времени составления бюджета влияют формализация процесса и его организация. Все действия по составлению бюджетов должны быть ясными и понятными для участников процесса, иначе разработка бюджета каждый раз будет требовать от менеджеров уникальных решений.

Чем более формализован процесс, тем меньше ресурсов необходимо для его организации. Например, более глубокая формализация процесса позволит максимально автоматизировать его.

На российском рынке существуют программные продукты для автоматизации процесса бюджетирования; хотя рынок систем бюджетирования сравнительно молод, на нем уже работает достаточное число серьезных компаний, предоставляющих специализированные продукты.

В табл. 1 приведены основные программные продукты для автоматизации процесса бюджетирования на предприятии.

Основные программные продукты для автоматизации процесса бюджетирования на предприятии

Компания	Названия продуктов
Adaytum	Adaytume Planning
Comshare	Comshare MPC
Epicor Software	Active Planner
Hyperion	Hyperion Pillar
ИНЭК	Компьютерная технология бюджетирования
Инталев	Инталев: Бюджетное управление
Интерсофт Лаб	Контур Корпорация. Бюджет
СофтПром	Business Builder Application

Выбор в пользу той или иной программы обусловлен многими факторами. Самое главное – оценить готовность предприятия к автоматизации бюджетного процесса. Автоматизация же возможна только при формализации.

Программный продукт должен в первую очередь соответствовать требованиям к самой системе бюджетирования. Необходимо предъявлять и некоторые другие требования к программе:

1) пользователи должны работать с одной базой данных (особенно это важно для предприятий, где в процессе бюджетирования участвует много пользователей);

2) она должна быть достаточно гибкой для внесения изменений, необходимо, чтобы она соответствовала хозяйственным процессам, а не наоборот;

3) она должна быть максимально простой для пользователя; с программой должны уметь работать сотрудники с максимально низкой квалификацией (это требование обусловлено существующим дефицитом кадров);

4) автоматизация должна удешевлять процесс различными путями;

5) она должна обладать широкими возможностями ограничения доступа различных пользователей к информации и изменениям параметров самой программы.

Выбор в пользу той или иной программы обусловлен многими факторами. Самое главное – оценить готовность компании к автоматизации бюджетного процесса. Автоматизация же возможна только при формализации.

Вопросы для самопроверки

1. Что понимают под системой бюджетирования? Что означает децентрализация управления предприятием при использовании системы бюджетирования?

2. В чем сущность бюджетирования затрат? Какие функции бюджета затрат вы знаете?

3. Раскройте основную задачу, достоинства и недостатки бюджетирования затрат.

4. Какие подходы к расчетам бюджетов вы знаете?

5. Перечислите и раскройте суть принципов бюджетирования затрат.

6. Какие виды бюджетов вы знаете?
7. Раскройте сущность и последовательность формирования бюджета затрат.
8. Раскройте сущность и порядок разработки бюджета продаж.
9. Раскройте сущность и порядок разработки бюджета производства.
10. Раскройте сущность и порядок разработки предварительных бюджетов затрат.
11. Опишите алгоритм расчета себестоимости, используемый при составлении бюджета затрат. При составлении каких прогнозных документов используются данные бюджета затрат?
12. В чем суть анализа отклонений от бюджета затрат?
13. Какие основные компьютерные программы для автоматизации процесса бюджетирования на предприятии вы знаете?