

**В.В. Жариков, О.В. Коробова,
Н.В. Наумова, Б.И. Герасимов**

**ОРГАНИЗАЦИЯ
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

Издательство ФГБОУ ВПО «ТГТУ»

Учебное издание

ЖАРИКОВ Валерий Викторович,
КОРОБОВА Ольга Викторовна,
НАУМОВА Наталия Валерьевна,
ГЕРАСИМОВ Борис Иванович

ОРГАНИЗАЦИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Учебное пособие

Редактор Л.В. Комбарова

Инженер по компьютерному макетированию М.С. Анурьева

Подписано в печать 25.10.2011.

Формат 60 × 84 / 16. 6,05 усл. печ. л. Тираж 50 экз. Заказ № 461

Издательско-полиграфический центр ФГБОУ ВПО «ТГТУ»
392000, г. Тамбов, ул. Советская, д. 106, к. 14

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Тамбовский государственный технический университет»

В.В. Жариков, О.В. Коробова, Н.В. Наумова, Б.И. Герасимов

ОРГАНИЗАЦИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Утверждено Учёным советом университета
в качестве учебного пособия для студентов среднего и
высшего профессионального образования,
бакалавров и магистров экономических специальностей,
преподавателей высших учебных заведений, для слушателей курсов
повышения квалификации всех форм обучения
и для практических работников предприятий и организаций



Тамбов
Издательство ФГБОУ ВПО «ТГТУ»
2011

УДК 33(075.8)
ББК У29я73
О641

Рецензенты:

Кандидат экономических наук, доцент
начальник цехов ОАО «ТАКФ»
Е.К. Румянцев

Доктор экономических наук,
профессор кафедры «Менеджмент»
В.Д. Жариков

О641 Организация предпринимательской деятельности : учебное пособие / В.В. Жариков, О.В. Коробова, Н.В. Наумова, Б.И. Герасимов. – Тамбов : Изд-во ФГБОУ ВПО «ТГТУ», Тамбов, 2011. – 104 с. – 50 экз. – ISBN 978-5-8265-1038-4.

Рассматриваются понятия и виды предпринимательства, сущность, формы и методы бюджетирования, понятие и порядок составления бизнес-плана на предприятии.

Предназначено для студентов среднего и высшего профессионального образования, бакалавров и магистров экономических специальностей, преподавателей высших учебных заведений, для слушателей курсов повышения квалификации всех форм обучения и для практических работников предприятий и организаций.

УДК 33(075.8)
ББК У29я73

ISBN 978-5-8265-1038-4

© Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Тамбовский государственный технический университет» (ФГБОУ ВПО «ТГТУ»), 2011

ВВЕДЕНИЕ

В рыночных условиях хозяйствования процветающим считается предприятие, получающее устойчивую прибыль от своей деятельности. Это задача-максимум может быть реализована на стабильной основе посредством бюджетирования. Как известно, ведущая роль в координации деятельности субъектов рынка принадлежит ценам, именно они определяют выгодные объёмы и способы производства для участников хозяйственных связей. Каждое предприятие вынуждено подчинить свои действия ценовому механизму, закону спроса и предложения, поскольку никто не в состоянии отменить их действие. Однако во внутренней структуре каждого предприятия механизм цен вытесняется сознательными действиями администрации, менеджеров и других специалистов. Поэтому деятельность предприятия регулируется через принятие плановых решений. С этой позиции планирование и следует рассматривать как механизм, который заменяет цены и рынок во внутренней деятельности предприятия и осуществляется путём составления бюджетов.

Понятие «бюджет» применяется не только для национальной экономики, но и применительно к отдельному предприятию. При этом под бюджетом понимается именно план хозяйственной деятельности предприятия на текущий бюджетный период – обычно квартал или год. Отличительными особенностями бюджетирования на уровне предприятия являются: формализация, централизация, системность.

В настоящее время большинство предприятий испытывает трудности, связанные с процессом бюджетирования. В данном учебном пособии описывается порядок составления сводного бюджета на предприятии, методика контроля и анализа его исполнения, определён комплекс мероприятий, способствующих повышению эффективности бюджетирования на предприятии.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

1.1. СУЩНОСТЬ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА И ЕГО ВИДЫ

Самой историей доказано: предпринимательство было и будет основным компонентом экономической системы того общества, которое называет себя цивилизованным. Поэтому переход к рыночным отношениям поставил перед нашим обществом множество сложных задач, среди которых важное место занимает развитие предпринимательства.

Следует отметить, что в посткоммунистической России предпринимательство было развито слабо. Отсутствие собственного практического опыта предпринимательства заставляет заимствовать западный. Но попытки слепо копировать Запад во всём, что необходимо для развития рынка, не приведут к положительному результату. Необходимо приспособление, адаптация известных рыночных структур и институтов к своеобразным российским условиям. Пройдёт ещё немало времени, прежде чем можно будет говорить о сложившейся культуре предпринимательства, о предпринимательской этике, отвергающей любые пути нечестного извлечения прибыли.

Экономический строй, базировавшийся на безграничном господстве государственной собственности, не смог обеспечить условий для творчества и инициативы, без которых невозможно широкое распространение нововведений. Следует признать, что неперенным условием развития предпринимательства является частная собственность.

Развитие предпринимательства играет незаменимую роль в достижении экономического успеха, высоких темпов роста промышленного производства. Оно является основой инновационного, продуктивного характера экономики. Чем больше хозяйствующих субъектов имеют возможность проявить свою инициативу и творческие способности, тем меньше разрыв между потенциальными и фактическими результатами развития. Освоение инновационного экономического роста невозможно в условиях искусственного ограничения созидательной творческой стихии, свободы хозяйственной инициативы, необходимой для этого мобильности всех производственных ресурсов. Предпринимательство обеспечивает освоение новых перспективных производств, способствует «вымыванию» устаревших.

Прежде всего, необходимо определиться с понятием предпринимательства. Под предпринимательством, или предпринимательской деятельностью, понимают инициативную самостоятельную деятельность

граждан и их объединений, осуществляемую на свой риск и под свою имущественную ответственность, направленную на получение прибыли. Часто предпринимательскую деятельность называют бизнесом.

Важнейшим признаком предпринимательства является самостоятельность и независимость хозяйствующих субъектов. В основе их поведения лежат внутренние побуждения. Каждый человек, становясь предпринимателем, самостоятельно решает все вопросы деятельности своего предприятия исходя из экономической выгоды и рыночной конъюнктуры.

В тесном единстве с самостоятельностью находится принцип личной экономической заинтересованности и ответственности. Собственная выгода является движущим фактором предпринимательской деятельности, но хозяйствующий субъект, преследуя свои собственные интересы, работает на общественные. В современных условиях личный интерес предпринимателя всё более переплетается с коллективным интересом фирмы или компании.

Предпринимательство немыслимо без новаторства, творческого поиска. Эффективно работать может только тот, кто обеспечивает высокое качество и постоянно обновляет продукцию. Способность к принятию нестандартных решений, творческий подход к оценке ситуации всегда высоко ценились в деловом мире. Искать клиента, деньги, валюту, материалы, транспорт, помещения, контракты, связи, нужных людей, документы, обходные пути – неизбежный удел предпринимателя.

Характерным признаком предпринимательских экономических отношений является хозяйственный риск. Риск постоянно сопутствует бизнесу. Риск формирует особый способ мышления и поведения, психологию предпринимателя. Условия существования требуют от него высокой деловитости и динамизма, духа соперничества. Взлёты и падения неизбежны на этом пути.

Не всякий мелкий бизнес является предпринимательским. Для этого предприятие должно обладать рядом свойств наряду с тем, что оно небольшое и новое. Предпринимателя характеризует то, что он пытается создать что-то новое и отличное от уже имеющегося, изменяет и преобразует ценностные установки.

Ещё один характерный признак предпринимательства заключён в его принадлежности к относительно кратковременным, тактическим способам действия. Предпринимательство в узком смысле слова не относится непосредственно к экономической стратегии, рассчитанной на долговременный период. Однако и в стратегических проектах могут присутствовать предпринимательские идеи и отдельные очаги предпринимательства.

Предпринимательская деятельность представляет собой совокупность последовательно или параллельно осуществляемых сделок, каж-

дая из которых ограничена сравнительно непродолжительным, чётко очерченным временным интервалом. Гражданский кодекс Российской Федерации определяет сделку следующим образом: «Сделками признаются действия граждан и юридических лиц, направленные на установление, изменение или прекращение гражданских прав и обязанностей».

Предпринимателем, или субъектом предпринимательства, согласно принятому законодательству может быть гражданин страны, признанный дееспособным в установленном законом порядке (не ограниченный в дееспособности).

Граждане иностранных государств и лица без гражданства могут выступать в качестве предпринимателей в пределах правомочий, установленных законодательством.

Наряду с индивидуальным и частным допускается коллективное предпринимательство. В роли коллективных предпринимателей (партнёров) выступают объединения граждан, использующие как собственное, так и приобретённое на законном основании имущество. Официальный статус предпринимателя приобретается посредством его государственной регистрации либо как участника индивидуального предпринимательства (без применения наёмного труда), либо как предприятия (с допустимым привлечением наёмного труда в рамках, определяемых законом). Предприниматель может выступать при этом и как физическое, и как юридическое лицо.

Законодательство о предпринимательстве предусматривает возможность осуществления предпринимательской деятельности с использованием средств производства, имущества, ценностей как самим собственником, так и другим субъектом, управляющим его имуществом на праве хозяйственного ведения, предоставленном собственником.

1.2. ВЫБОР СФЕРЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ОБОСНОВАНИЕ СОЗДАНИЯ НОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Всё многообразие предпринимательской деятельности может быть классифицировано по различным признакам: виду деятельности, формам собственности, количеству собственников, организационно-правовым и организационно-экономическим формам, степени использования наёмного труда и пр. Рассмотрим некоторые из них.

По виду или назначению предпринимательскую деятельность можно подразделить на производственную, коммерческую, финансовую, консультативную, инженерное предпринимательство и др.

Будучи относительно самостоятельными видами предпринимательской деятельности, указанные её формы взаимно пронизывают и

дополняют друг друга, так что один из видов может содержаться в другом. Наиболее общим и важным является производственный вид предпринимательства, за ним следует коммерческий и замыкает цепь финансовый вид.

К производственной предпринимательской деятельности относится деятельность, в условиях которой предприниматель непосредственным образом осуществляет производство продукции, товаров, работ, услуг, информации, духовных ценностей, подлежащих последующей реализации потребителям (покупателям). При этом функция производства является для предпринимателя основной, определяющей, тогда как другие сопровождающие производство функции, такие как сбыт продукции, играют вторичную роль, служат дополнением основной.

Финансовый (денежный) итог производственного предпринимательства характеризуется в первую очередь прибылью, которую получает предприниматель в результате совершения, проведения сделки.

Коммерческое предпринимательство отличается прежде всего тем, что определяющую роль в нём играют товарно-денежные, товарно-обменные операции. Суть этого вида предпринимательства составляют операции и сделки по купле-продаже, т.е. перепродаже товаров и услуг.

Предпринимательство может быть индивидуальным и совместным. Индивидуальным предпринимателем является физическое лицо (гражданин), которое лично ведёт дело от своего имени, на свой счёт и свой риск, самостоятельно принимает хозяйственные решения. Индивидуальный предприниматель несёт личную полную ответственность за результаты своей деятельности. Это означает, что в случае образования долга предприниматель расплачивается всем своим имуществом. При этом предприниматель трудится сам, не привлекая дополнительную рабочую силу. Такое предпринимательство классифицируется как индивидуальная трудовая деятельность и регистрируется в местных органах власти, осуществляется на основе патента, а предприниматель уплачивает налоги как физическое лицо.

Характерной особенностью развития российской экономики в нынешних условиях является повышение роли внешнеэкономических связей, которые способствуют освоению передового зарубежного опыта, привлечению иностранного капитала, научно-технического потенциала и позволяют повысить эффективность производства за счёт углубления международного разделения труда.

Одна из самых распространённых форм решения этих проблем – создание коллективных образований, в которых участвуют национальные и иностранные организации (фирмы). В частности, широкие перспективы в отношениях между предпринимателями России и других стран открылись в связи с созданием совместных предприятий (СП). Деятельность СП в России регламентируется Законом РФ «Об ино-

странных инвестициях». СП – это неофициальное название создаваемой структуры. Официально же такое предприятие регистрируется в России (на основании Закона «О предприятиях и предпринимательской деятельности») как обычное предприятие с указанием, что такое предприятие создаётся с участием иностранного капитала.

Успех предпринимательства зависит в значительной мере от избранной сферы деятельности, организационно-правовой формы предприятия, стратегии и тактики управления.

Решая проблему создания нового предприятия, предприниматель должен избрать сферу деятельности, учесть возможности вложения в дело собственного и заёмного капиталов, определить сроки окупаемости финансовых ресурсов.

Предпочтительным вариантом предпринимательства является такая сфера, в которой предприятие начинает функционировать первым и имеется возможность предопределять ассортимент, цены, привлекать клиентов и заказчиков. Однако предприниматель должен иметь «запасной» вариант направления деятельности на тот случай, если первоначально избранный не приносит успеха.

Исходной точкой в предпринимательстве и в создании нового предприятия часто является идея нового продукта или услуги. Для принятия решения не обойтись без тщательного изучения состояния рынка, положения дел у конкурентов, научных прогнозов вероятных изменений спроса и предложения, покупательной способности населения.

Предпринимателю, решившему заняться бизнесом, предстоит выбор формы предприятия. Выделяют следующие ведущие организационно-правовые формы предприятий: индивидуальные частные предприятия, хозяйственные товарищества, хозяйственные общества, производственные кооперативы.

Предприниматель, выбирая форму предприятия, должен предвидеть возможные последствия для создаваемого предприятия в случае выхода из дела по различным причинам одного из совладельцев. Самой стабильной и долговечной формой является акционерное общество. Выход из дела одного из акционеров совершенно не отразится на существовании предприятия такой формы.

Выбор оптимального варианта осуществления предпринимательской деятельности даёт возможность технико-экономического обоснования (ТЭО) предполагаемого проекта. Важнейшим инструментом ТЭО является бизнес-план.

Для каждого варианта выбираемой стратегии составляется бизнес-план, который позволяет предпринимателю определить направления действий на этапе становления предприятия, условия выживания при наличии жёсткой конкурентной борьбы, а потенциальным внешним инвесторам – решить вопрос относительно участия в финансовой

поддержке создаваемого предприятия. Структура бизнес-плана описана в 3 главе данного учебного пособия.

Разработка учредительных документов является важным этапом как в процессе создания предприятия (организации), так и в процессе его функционирования, поэтому законодательными актами установлены определённые сведения, которые должны содержать учредительные документы. Учредительные документы представляют собой свод прав, обязанностей, условий функционирования предприятия, его трудового коллектива, конституирующих статус предприятия.

В законодательных актах, регулирующих деятельность предприятий (организаций), установлены два основных учредительных документа, которые необходимо иметь предприятиям в зависимости от организационно-правовой формы собственности: устав и учредительный договор.

В «Положении о государственной регистрации субъектов предпринимательской деятельности» установлено, что устав должен в обязательном порядке содержать сведения об организационно-правовой форме, наименовании, нахождении предприятия, размере его уставного капитала (фонда), составе, порядке распределения прибыли и образования фондов предприятия, порядке и условиях реорганизации и ликвидации предприятия.

В «Положении о государственной регистрации субъектов предпринимательской деятельности» установлено, что договор учредителей должен содержать сведения о наименовании (имени) и юридическом статусе учредителей, их местонахождении, государственной регистрации, размере уставного капитала создаваемого предприятия, долей участия (паёв, количества акций), принадлежащих каждому учредителю, размерах, порядке и способах внесения вкладов (оплаты акций).

Предприятие как юридическое лицо должно иметь своё фирменное наименование, которое устанавливается в учредительных документах, включается в единый Государственный реестр юридических лиц, открытый для всеобщего ознакомления. Фирменное наименование предприятия как коммерческой организации после государственной регистрации приобретает статус нематериального актива, а предприятие, фирменное наименование которого в установленном порядке зарегистрировано, имеет исключительное право его использования.

В соответствии с законодательством вновь создаваемые или реорганизуемые предприятия подлежат государственной регистрации. С момента государственной регистрации предприятие считается созданным и приобретает статус юридического лица. В соответствии со ст. 51 ГК РФ нарушение установленного законом порядка образования юридического лица или несоответствие его учредительных документов закону влечёт отказ в государственной регистрации. Отказ в реги-

страции по мотивам нецелесообразности создания юридического лица не допускается. Правоспособность предприятия возникает в момент его создания, т.е. с момента его государственной регистрации, и прекращается в момент его ликвидации.

В соответствии с «Положением о государственной регистрации субъектов предпринимательской деятельности» государственная регистрация предприятий осуществляется при представлении следующих документов:

- 1) заявления о регистрации предприятия, составленного в произвольной форме и подписанного учредителем (учредителями) предприятия;
- 2) учредительного договора или решения о создании предприятия;
- 3) устава предприятия (кроме хозяйственных товариществ), утверждённого учредителями;
- 4) документов, подтверждающих оплату не менее 50% уставного капитала предприятия, указанного в решении о создании предприятия или в учредительном договоре;
- 5) свидетельства об уплате государственной пошлины;
- 6) документа, подтверждающего согласие соответствующего антимонопольного органа на создание предприятия, если размер уставного капитала превышает величину, установленную антимонопольным законодательством РФ;
- 7) документа о согласовании с соответствующими комитетами по управлению имуществом или уполномоченным органом величины, способа оплаты вклада унитарного предприятия, являющегося учредителем (кроме внесения вкладов в денежной форме за счёт прибыли предприятий-учредителей) предприятия.

Государственная регистрация осуществляется в течение трёх дней с момента представления необходимых документов либо в течение 30 календарных дней с даты почтового отправления, указанного в квитанции об отсылке учредительных документов, указанных выше.

При соответствии всех представленных на регистрацию предприятием документов установленным требованиям заявители получают временное свидетельство о регистрации. Предприятию необходимо стать на учёт в налоговый орган по месту регистрации и получить соответствующий документ, после чего оно может открывать счета в банках: расчётный текущий счёт по основной деятельности в любом банке; а также по мере необходимости валютные счета; судные депозитные счета; бюджетные счета; корреспондентские счета в РКЦ ЦБ РФ и дополнительные корреспондентские счета для банков и иных кредитных учреждений.

В Федеральном законе Российской Федерации «О лицензировании отдельных видов деятельности» от 08.08.2001 № 128-ФЗ утвер-

ждён перечень видов деятельности, на осуществление которых требуется лицензия, и органов, уполномоченных на ведение лицензионной деятельности. Рассмотрение заявления о выдаче лицензии и выдача лицензии осуществляются на плановой основе. Порядок определения размера платы устанавливается Федеральным законом № 128-ФЗ.

В данном документе указывается, что в Российской Федерации отдельные виды деятельности осуществляются предприятиями, организациями и учреждениями независимо от организационно-правовой формы, а также физическими лицами, занимающимися предпринимательской деятельностью без образования юридического лица, на основании лицензии – специального разрешения органов, уполномоченных на ведение лицензирования. В Федеральном законе № 128-ФЗ установлен перечень видов деятельности, на осуществление которых требуется лицензия, и органов, уполномоченных на ведение лицензирования. Также в данном документе установлены федеральные органы управления, каждый из которых имеет право выдавать лицензии на определённые виды деятельности.

Для получения лицензии заявитель должен предъявить в органы, уполномоченные на ведение лицензионной деятельности:

а) заявление о выдаче лицензии с указанием: для юридических лиц – наименования и организационно-правовой формы, юридического адреса, номера расчётного счёта и соответствующего банка; вида деятельности; срока лицензии;

б) копию учредительных документов, и если они не заверены нотариусом, – с предъявлением оригиналов;

в) копию свидетельства о государственной регистрации предприятия;

г) документ, подтверждающий оплату рассматриваемого заявления.

Решение о выдаче или об отказе в выдаче лицензии принимается в течение 30 дней со дня получения заявления со всеми необходимыми документами, но если требуется проведение дополнительной, в том числе независимой экспертизы, решение принимается в 15-дневный срок после получения экспертного заключения, но не позднее 60 дней со дня подачи заявления с необходимыми документами.

Срок действия лицензии устанавливается в зависимости от специфики вида деятельности, но не менее трёх лет. Продление срока действия лицензии производится в порядке, установленном для её получения.

В лицензии указываются:

- для юридических лиц – наименование и юридический адрес предприятия, организации, учреждения;

- вид деятельности, на осуществление которой выдаётся лицензия;

- срок действия лицензии;
- условия осуществления данного вида деятельности;
- регистрационный номер лицензии и дата выдачи.

Лицензия подписывается руководителем (в случае его отсутствия – заместителем руководителя) органа, уполномоченного на ведение лицензионной деятельности, и заверяется печатью этого органа.

1.3. МЕХАНИЗМ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ НОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Прежде всего для успешного функционирования нового предприятия необходима разработка грамотной стратегии и тактики.

Один из ведущих американских учёных, президент Международной академии управления Г. Кунц даёт определение стратегии как генеральной программы действий, выявляющей приоритеты проблем и ресурсы для достижения основной цели. Она формулирует главные цели и пути их достижения таким образом, что организация получает единое направление действий.

Тактикой считаются краткосрочные оперативные планы и решения, необходимые для достижения стратегических целей в конкретных условиях.

Разработка стратегии должна опираться на анализ предложения и оценку конкуренции. Главным в изучении предложения считается возможность определения меры насыщенности рынка предпринимательской деятельностью. Если насыщенность недостаточна, то предприниматель может найти производственную нишу для своей деятельности.

При определении стратегии важно правильно оценить характер и силу конкуренции. Если конкуренция очень сильна, предприниматель, выбирая стратегию, должен серьёзно взвесить свои возможности, включая реальные ресурсы, производственные мощности, исследовательский потенциал, рекламу, конкурентоспособность.

В условиях рыночной экономики ситуация на рынке характеризуется неопределённостью из-за невозможности точно определить поведение и стратегию конкурентов. В условиях такой неопределённости сложно выбрать однозначную стратегию.

Любая стратегия ориентирует предпринимателя на будущий период, а в будущем в любой момент могут произойти непредвиденные события, которые не приведут к успеху на основе выбранной ранее стратегии. Поэтому необходимо иметь резервную стратегию, выработанную на случай непредвиденных обстоятельств.

Вопросом тактики является, прежде всего, расчёт темпов развития с тем, чтобы бизнес был успешным. Быстрый рост чреват для нового предприятия угрозой банкротства.

Производственная и инвестиционная деятельность требует значительных финансовых ресурсов, наличных денежных средств, нехватка которых особенно ощутима в условиях интенсивного развития. Для предпринимателя важным является правильный выбор источников финансирования. Если финансирование осуществляется за счёт акционеров, имеется риск потерять контроль над предприятием. Некоторые предприниматели используют венчурный капитал, получаемый в обмен на определённую долю прибыли, собственные сбережения, средства родственников и знакомых. При использовании венчурного капитала предприниматель во многом теряет самостоятельность. Считается более целесообразным получить долгосрочный, со стабильным процентом кредит.

В случае кризиса платёжеспособности необходимо найти возможность перехода к расчётам с покупателями на условиях предоплаты или же использовать аккредитивную форму расчётов.

Не менее важно во вновь создаваемом предприятии создание эффективно функционирующей системы управления. Современное предприятие – это сложная производственная система, включающая такие элементы, как основные фонды, сырьё и материалы, трудовые и финансовые ресурсы. Важнейшая задача управления – использование перечисленных элементов таким образом, чтобы обеспечить эффективное функционирование всей производственной системы, выживание и развитие в условиях жёсткой конкурентной борьбы.

Для того чтобы предприятие действовало успешно, управленческая работа должна чётко отделяться от неуправленческой. На предприятии должны быть назначены руководители и определён круг их обязанностей и ответственности. В зависимости от уровня управления выделяют руководителей низового (или операционных управляющих), среднего и высшего звена. К руководителям низового звена относятся младшие начальники, находящиеся непосредственно над рабочими. Они организуют и контролируют выполнение производственных заданий, отвечают за непосредственное использование сырья и оборудования. Руководители среднего звена координируют и контролируют работу младших начальников. Они подготавливают информацию для принятия решений руководителями высшего звена и доводят эти решения в виде конкретных заданий низовым руководителям. Руководство высшего звена представляет высший организационный уровень управления. В предпринимательстве примеры руководителей высшего звена – это президент компании, председатель совета директоров, вице-президент корпорации и др. Руководители такого уровня принимают важнейшие для предприятия решения и несут за них ответственность.

Процесс управления состоит из следующих функций: планирования, организации, мотивации и контроля.

Функция планирования связана с выработкой решения относительно целей бизнеса и действий для достижения этих целей.

Функция организации состоит в создании определённой структуры для выполнения стратегических и тактических планов предприятия.

Функция контроля направлена на своевременное выявление отклонений в выполнении первоначального плана и принятие действенных мер для исправления ситуации.

Также следует добавить, что эффективность управления в значительной мере связана с выбором организационной структуры предприятия.

Прекращение деятельности предприятия может быть осуществлено в форме его реорганизации и ликвидации. Под реорганизацией предприятия понимается слияние, присоединение, разделение, выделение, преобразование. В соответствии с законодательством реорганизация юридического лица в форме его разделения или выделения из состава одного или нескольких лиц осуществляется по решению уполномоченных государственных органов или по решению суда. Реорганизация предприятия как юридического лица осуществляется в соответствии с ГК РФ, законом об отдельных видах юридических лиц. Учредители (участники) юридического лица или орган, принявший решение о реорганизации юридического лица, обязаны уведомить об этом кредиторов реорганизуемого юридического лица.

Под ликвидацией предприятия как юридического лица понимается его прекращение без перехода прав и обязанностей в порядке правопреемства к другим лицам (п. 1 ст. 61 ГК РФ).

Юридическое лицо может быть ликвидировано:

1) по решению его учредителей (участников) либо органа юридического лица, уполномоченного на то учредительными документами;

2) в связи с истечением сроков, на которые создано юридическое лицо;

3) в связи с достижением цели, ради которой было создано юридическое лицо;

4) в случае признания судом недействительной регистрации юридического лица в связи с допущенными при его создании нарушениями закона или иных правовых актов, если эти нарушения носят неустранимый характер;

5) по решению суда в случае осуществления деятельности без надлежащего разрешения (лицензии) либо деятельности, запрещённой законом, либо с неоднократным или грубым нарушением закона или иных правовых актов, а также в иных случаях, предусмотренных ГК РФ и другими правовыми актами;

6) вследствие признания судом юридического лица, являющегося коммерческой организацией, несостоятельным (банкротом), если оно не в состоянии удовлетворить требования кредиторов.

Учредители (участники) предприятия или орган, принявшие решение о ликвидации предприятия, обязаны незамедлительно письменно сообщить об этом органу, осуществляющему государственную регистрацию юридических лиц, который вносит в Единый государственный реестр юридических лиц сведения о том, что предприятие находится в процессе ликвидации. Учредители (участники) предприятия или орган, принявший решение о ликвидации предприятия, назначают по согласованию с органом, осуществляющим государственную регистрацию юридических лиц, ликвидационную комиссию (ликвидатора) и устанавливают в соответствии с ГК РФ порядок и сроки ликвидации предприятия.

С момента назначения ликвидационной комиссии к ней переходят полномочия по управлению делами ликвидируемого предприятия.

Ликвидационная комиссия письменно должна уведомить кредиторов о ликвидации предприятия, принять меры к выявлению кредиторов и получению дебиторской задолженности, а после окончания срока для предъявления требований кредиторов она составляет промежуточный ликвидационный баланс, который должен содержать сведения о составе имущества ликвидируемого предприятия, перечень предъявленных кредиторами требований и результаты их рассмотрения. Промежуточный ликвидационный баланс утверждается учредителями (участниками) предприятия или органом, принявшим решение о ликвидации предприятия, по согласованию с органом, осуществляющим регистрацию юридических лиц. Общий порядок ликвидации юридического лица установлен в ст. 63 ГК РФ.

В соответствии со ст. 64 ГК РФ при ликвидации предприятия требования кредиторов удовлетворяются в следующей очередности:

- в первую очередь удовлетворяются требования граждан, перед которыми ликвидируемое предприятие несёт ответственность за причинение вреда жизни или здоровью, путём капитализации соответствующих повременных платежей;
- во вторую очередь производятся расчёты по выплате выходных пособий и оплате труда с лицами, работающими по трудовому договору, в том числе по контракту и выплате вознаграждений по авторским договорам;
- в третью очередь удовлетворяются требования кредиторов по обязательствам, обеспеченным залогом имущества ликвидируемого предприятия;
- в четвёртую очередь погашается задолженность по обязательным платежам в бюджет и внебюджетные фонды;
- в пятую очередь производятся расчёты с другими кредиторами в соответствии с законом.

Требования каждой очереди удовлетворяются после удовлетворения требований предыдущей. При недостаточности имущества ликви-

дируемого предприятия оно распределяется между кредиторами соответствующей очереди пропорционально суммам требований, подлежащим удовлетворению, если иное не установлено законом. Порядок удовлетворения требований кредиторов регулируется положениями ст. 64 ГК РФ.

Казённое предприятие может быть реорганизовано или ликвидировано по решению Правительства РФ. Казённое предприятие не может быть признано по решению суда несостоятельным (банкротом).

Подводя итоги вышесказанному, следует сделать следующие выводы. Предпринимательство как субъект хозяйствования и особый творческий тип экономического поведения составляет неотъемлемое свойство всех факторов достижения экономического успеха.

Для развития предпринимательства нужны следующие условия: стабильность государственной экономической и социальной политики, льготный налоговый режим, развитая инфраструктура поддержки предпринимательства, существование эффективной системы защиты интеллектуальной собственности, формирование гибких рыночных механизмов повышения деловой активности предпринимателей. Предприниматели должны иметь возможность свободного выхода на внешний рынок. Следует создать доступную для предпринимателей кредитную систему, предоставить возможность приобретать необходимые средства производства, сырьё и комплектующие изделия.

Успех предпринимательства зависит в значительной мере от избранной сферы деятельности, организационно-правовой формы предприятия, стратегии и тактики управления. Решая проблему создания нового предприятия, предприниматель должен выбрать сферу деятельности, учесть возможности вложения в дело собственного и заёмного капиталов, определить сроки окупаемости финансовых ресурсов.

Немаловажную роль в успехе предпринимателя играет овладение им тремя основными направлениями предпринимательской деятельности: управление производством (предприниматель должен овладеть основными принципами менеджмента), ориентация на рынок и его изучение (предприниматель должен овладеть знаниями из области маркетинга), развитие партнёрских связей.

Контрольные вопросы

1. Дайте определение понятию «предпринимательство».
2. Перечислите признаки предпринимательства.
3. Какие виды предпринимательской деятельности существуют?
4. Какие нормативно-правовые документы регламентируют предпринимательскую деятельность в России?
5. Какие условия необходимы для развития предпринимательства?

2. НЕОБХОДИМОСТЬ ПРОВЕДЕНИЯ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ ПРИ ОРГАНИЗАЦИИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

2.1. СУЩНОСТЬ, ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ

Обычно слово «бюджет» больше ассоциируется с разработкой экономической политики в масштабах государства. Менее известно, что бюджет может разрабатываться и утверждаться не только для всей страны, но и на микроуровне, в рамках планирования деятельности отдельного предприятия. Можно сказать, что помимо «государственного бюджетирования» существует и «корпоративное бюджетирование», под которым понимается поставленная на регулярную основу система «сквозного» (комплексного) планирования, контроля и анализа хозяйственной деятельности предприятия.

Следует отметить, что термины «бюджет» и «план» не являются тождественными. Бюджет – это количественное выражение централизованно устанавливаемых показателей плана предприятия на определённый период по:

- использованию капитальных, товарно-материальных, финансовых ресурсов;
- привлечению источников финансирования текущей и инвестиционной деятельности;
- доходам и расходам;
- движению денежных средств;
- инвестициям (капитальным и финансовым вложениям).

При составлении бюджета основными характеристиками являются следующие:

- формализация;
- централизация;
- системность.

Понятие «формализация» означает, что бюджет – это, прежде всего, набор цифр. План же, помимо бюджетных цифровых показателей, как правило, включает в себя перечень конкретных мероприятий по достижению данных показателей.

Другим существенным моментом является то, что бюджет охватывает только централизованно устанавливаемые аппаратом управления (директивные) показатели для отдельных подразделений (центров ответственности). Методология бюджетирования на отдельных предприятиях может различаться: встречается планирование «сверху вниз» (проекты бюджетов подразделений разрабатываются службами аппарата управления); «снизу вверх» (проекты бюджетов разрабатываются

самими подразделениями); встречное планирование (проекты бюджетов разрабатываются подразделениями с последующей корректировкой службами аппарата управления). Однако в конечном итоге утверждение бюджетных показателей происходит по линии «аппарат управления – подразделения (центр ответственности за исполнение утверждённых бюджетных показателей)».

Таким образом, бюджетные показатели всегда устанавливаются «сверху вниз» центральным органом (аппаратом управления) предприятия и обязательны к исполнению структурными подразделениями – центрами ответственности. Исключением является составление индикативного бюджета, который устанавливает целевые ориентиры стратегии развития предприятия на долговременную перспективу и носит рекомендательный характер для подразделений предприятия.

Следует отметить, что бюджет включает в себя лишь целевые показатели, устанавливаемые центральным органом (аппаратом управления) предприятия, которые объект бюджетирования (структурное подразделение) обязан выполнить.

«Системность» означает, что в бюджетировании совокупность бюджетов отдельных центров ответственности в обязательном порядке формирует сводный бюджет предприятия в целом. В конечном итоге объектом бюджетирования служит бизнес предприятия как единое целое, и бюджетные показатели для отдельных подразделений и по отдельным сегментам хозяйственной деятельности устанавливаются, исходя из критерия максимизации конечных финансовых результатов предприятия в целом, а не повышения эффективности данного отдельного сегмента.

Бюджет предприятия, как и бюджет государства, всегда разрабатывается на определённый временной интервал, который называется бюджетным периодом. Предприятие может одновременно составлять несколько бюджетов, различающихся по продолжительности бюджетного периода (текущий квартальный бюджет, среднесрочный годовой бюджет, долгосрочный «бюджет развития» на 3 – 5 лет и т.д.). Правильный выбор продолжительности бюджетного периода является одной из важных предпосылок эффективности системы бюджетного планирования в целом [1].

Следует также различать понятия бюджет и бюджетирование. Бюджет, как уже говорилось, – это насыщенный количественными показателями документ, в соответствии с которым предприятие ведёт свою хозяйственную деятельность. Бюджетирование – это процесс составления и реализации данного документа в практической деятельности компании. Бюджетный процесс не ограничивается лишь стадией составления сводного бюджета. Стадии бюджетного процесса представлены на рис. 1.

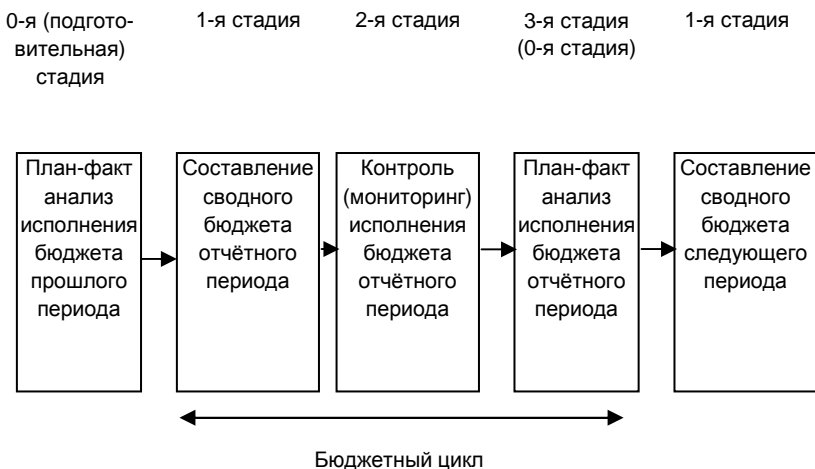


Рис. 1. Основные стадии бюджетного процесса

Таким образом, бюджетный цикл – это период времени от начала 1-й стадии бюджетного процесса, т.е. составления сводного бюджета, до завершения 3-й стадии – план-факт анализа исполнения сводного бюджета. В идеале в компании бюджетный процесс должен быть непрерывным, т.е. завершение анализа исполнения бюджета отчётного периода должно совпадать по времени с разработкой бюджета следующего периода.

Главным условием обеспечения непрерывности бюджетного процесса является правильная методология проведения «сквозного» план-факт анализа исполнения бюджета, на базе которого формируются цифры бюджетных показателей следующего периода, т.е. план-факт анализ – это одновременно и отправная, и завершающая стадия бюджетного цикла.

В настоящее время бюджетирование является трудоёмким и неэффективным процессом. Планово-экономические службы подготавливают огромное число документов, при этом большинство из них непригодно для финансового анализа. Бюджетирование затянuto во времени, что делает его непригодным для принятия управленческих решений. При существующей системе бюджетирования невозможно проводить сценарный анализ и анализ финансовой устойчивости предприятия к изменяющимся условиям деятельности.

Исходя из вышесказанного, следует, что основной целью при составлении бюджетов является координация всех сторон деятельности предприятия [43]. Задачи, которые призвано решить бюджетирование, можно сформулировать следующим образом:

- бюджетирование необходимо для понимания где, когда, как и для кого вы собираетесь производить и продавать продукцию;
- бюджетирование необходимо для определения объёма и суммы ресурсов, требующихся для достижения поставленных целей;
- бюджетирование необходимо для эффективного использования привлечённых ресурсов.

2.2. АНАЛИТИЧЕСКИЙ, УЧЁТНЫЙ, ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ И ПРОГРАММНО-ТЕХНИЧЕСКИЙ АСПЕКТЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ

Для внедрения в практику предприятий системы бюджетирования необходим ряд обязательных условий, без которых эта система попросту не сможет работать.

Во-первых, предприятие должно располагать соответствующей методологической и методической базой разработки, контроля и анализа исполнения сводного бюджета, а работники управленческих служб должны быть достаточно квалифицированными, чтобы уметь применять эту методологию на практике. Методическая и методологическая база составления, контроля и анализа исполнения сводного бюджета составляет аналитический блок (или компонент) бюджетного процесса.

Во-вторых, для того чтобы разрабатывать бюджет, контролировать и анализировать его исполнение нужна соответствующая количественная информация о деятельности предприятия, достаточная для того, чтобы представить себе его реальное финансовое состояние, движение товарно-материальных и финансовых потоков, основные хозяйственные операции. Следовательно, на предприятии должна существовать система управленческого учёта, регистрирующая факты хозяйственной деятельности, необходимые для обеспечения процесса составления, контроля и анализа сводного бюджета. Система управленческого учёта на предприятии составляет основу учётного блока (компонента) бюджетного процесса.

В-третьих, бюджетный процесс всегда реализуется через соответствующую организационную структуру и систему управления, существующие на предприятии [42].

Понятие организационной структуры включает в себя:

- количество и функции служб аппарата управления, в чьи обязанности входит разработка, контроль и анализ бюджета предприятия;
- совокупность структурных подразделений, являющихся объектами бюджетирования, т.е. теми центрами ответственности, которым назначается бюджетный план и которые ответственны за его исполнение.

Система управления бюджетированием – это регламент взаимодействия служб аппарата управления и структурных подразделений, закрепляющий в соответствующих внутренних нормативных актах и инструкциях обязанности каждого подразделения на каждой стадии бюджетного процесса. Так как бюджетный процесс является непрерывным и повторяющимся (регулярным), точно также регулярно, в соответствующие сроки в аппарат управления из структурных подразделений должна поступать учётная информация, необходимая для его обеспечения.

С другой стороны, структурные подразделения должны своевременно получать из аппарата управления бюджетное задание и коррективы, вносимые в него в течение бюджетного периода. Следовательно, важнейшей составляющей регламента бюджетного процесса является внутренний документооборот – совокупность регулярных, закреплённых в соответствующих внутренних нормативных актах и инструкциях, информационных потоков подразделений предприятия в процессе разработки, контроля и анализа исполнения сводного бюджета.

Организационная структура и система управления составляют организационный блок (компонент) бюджетного процесса.

В-четвёртых, на средних и крупных предприятиях процесс разработки, контроля и анализа исполнения бюджета предполагает регистрацию и обработку больших массивов информации, что затруднительно сделать вручную. В бюджетном процессе уровень оперативности и качества учётно-аналитической работы существенно повышается, а количество ошибок сокращается при использовании программно-технических средств (компьютерной базы и программного обеспечения). Программно-технические средства, используемые структурами предприятия, задействованными в бюджетном процессе, составляют программно-технический блок (компонент) системы бюджетирования.

Все четыре компонента бюджетного процесса тесно связаны между собой и составляют инфраструктуру системы бюджетирования на предприятии (рис. 2).

Так, например, внутренний документооборот находится на стыке учётного и организационного блоков, так как, с одной стороны, он охватывает совокупность информационных потоков, напрямую определяемых действующей системой управленческого учёта, с другой же стороны, он жёстко закреплён внутренним регламентом в виде ряда внутренних нормативных актов, а это уже является частью системы управления.

Так же трудно провести разделение между учётным и аналитическим блоками, ибо обработка информации для управленческих целей, включая расчёт коэффициентов, структурирование данных и пр., начинается уже на стадии составления учётных регистров.

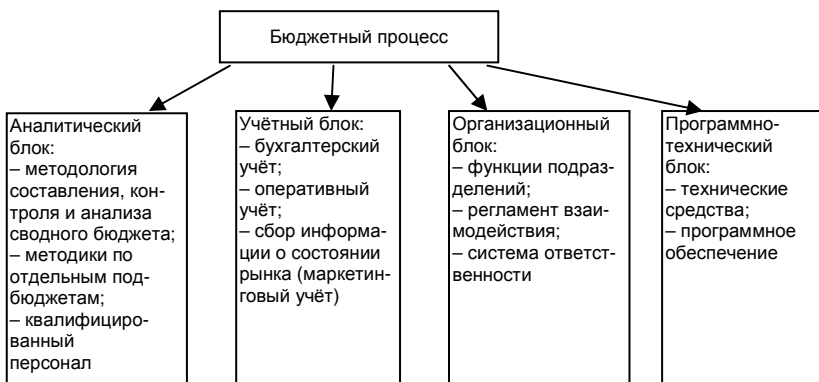


Рис. 2. Инфраструктура бюджетного процесса

Многие предприятия не получают должного эффекта от бюджетного процесса, поскольку принимают за него совершенно иной процесс – работу планово-учётной системы. Результатом может стать систематическое неисполнение планов.

В частности, одной из важных составляющих инфраструктуры бюджетного процесса, является методика планирования. Универсальных рекомендаций по составлению таких методик не существует: часто эвристические алгоритмы планирования показывают более точные результаты, чем классические. Однако можно выделить несколько типовых проблем.

Первая проблема – это отсутствие самих методик. Даже если самой финансовой службе будет казаться, что все наименования в графах должны читаться однозначно, всегда найдётся подразделение, которое поймёт это по-своему. Соответственно, уже на этапе агрегирования произойдут существенные «допущения».

Вторая проблема – это внутренние недостатки методик, связанные с их неотражением действительности. Наиболее существенные трудности связаны с планированием движения денежных средств: именно здесь часто возникают проблемы, вызванные тем, что не учитываются фактически сложившиеся отношения с контрагентами.

Ещё одна проблема, связанная с применением методик планирования, – это отсутствие создания резервов, т.е. планирование «вприкрык». Желательно, чтобы резервы существовали у всех центров ответственности.

Для того чтобы понять, насколько адекватны существующие методики планирования реальным потребностям бизнеса, необходимо проанализировать их не только с точки зрения правильного исполнения «арифметических» действий, но и с точки зрения фактических результатов их применения, а также с точки зрения внешней среды.

Говоря о требованиях ко второй составляющей бюджетного процесса – учётной системе, можно выделить следующие.

1. Обеспечение достоверности отчётности с точки зрения обязательных требований.

2. Защита от несанкционированного доступа.

3. Однократный ввод данных, т.е. единая база операций для всех видов учёта (бухгалтерского, налогового, управленческого, МСФО).

4. Обеспечение необходимой аналитики для следующих целей:

- возможность сопоставления плана и факта;
- возможность разделения постоянных и переменных, прямых и косвенных затрат;
- возможность проведения маржинального анализа;
- возможность осуществления дополнительных процедур внутреннего контроля.

Одной из задач учётной системы является обеспечение достоверности финансовой отчётности предприятия. Следует отметить, что любую управленческую отчётность желательно приблизить к стандартам МСФО, потому что такая отчётность лучше всего отражает реальную картину. Типовыми проблемами эргономичности отчётности являются следующие:

- излишне большое количество информации в отчётах;
- снижение информативности из-за агрегации информации;
- отсутствие сравнения с плановыми показателями или показателями предыдущего периода;
- смешение данных «по оплате» и «по отгрузке».

Также необходимо отметить: в рамках системы бюджетирования особое внимание следует уделить структуризации, т.е. созданию по-процессной модели деятельности предприятия. Ведь бюджетировать необходимо выходы бизнес-процессов, а конкретнее те из них, которые представляют собой движение материальных и финансовых потоков. В таком случае возникает противоречие между существующей организационной структурой и структурой процессов. Варианты разрешения данного противоречия могут быть следующими.

1. «Жёсткий вариант» – полное реформирование оргструктуры, включая переподчинение отделов и должностных лиц. Возможные последствия такого решения: сопротивление подчинённых, увольнение ценных сотрудников.

2. «Мягкий вариант» – формирование финансовой структуры на основе организационной, при этом руководители служб, помимо своих функциональных обязанностей, несут ответственность и за выполнение бюджетных планов.

3. «Компромисс» – принятие за основу организационной структуры с последующей её модификацией для получения структуры финан-

совой, например, объединение однородных по функциональному признаку подразделений в один ЦФО.

В рамках организационного блока инфраструктуры системы бюджетирования особое внимание следует уделить компоненту – мотивация. Традиционной является ситуация, что ответственные за достижение конкретных показателей не назначены, и их материальное стимулирование от этих показателей зависит, в лучшем случае, наполовину. Это приводит к тому, что большинству сотрудников безразлично достижение показателей, особенно если они объективно завышены [10].

Следует сделать вывод, что при разработке системы мотивации необходимо определить, какое подразделение на какой показатель влияет. И мотивация каждого из подразделений должна строиться как на стратегических, так и тактических показателях.

Также важной проблемой системы мотивации является слишком большая сложность. Независимо от того, на основании чего она была разработана, количество показателей будет иметь тенденцию к увеличению. Поэтому необходимо стремиться к адекватности системы мотивации: рядовой сотрудник должен мотивироваться не более чем за 3 – 5 показателей, а топ-менеджер – за 5 – 7 показателей.

При разработке четвертого элемента инфраструктуры бюджетного процесса – автоматизированных систем бюджетирования, необходимо обратить внимание на следующие вопросы:

- обучение принципам построения и функционирования системы бюджетного управления будущих пользователей;
- использование одних и тех же управленческих аналитик для планирования, контроля и анализа деятельности;
- определение ответственности за составление планов, их выполнение, учёт и регистрацию результатов, а также за последующий анализ;
- чёткое описание регламентов взаимодействия подразделений в процессе составления и исполнения бюджетов;
- интеграцию автоматизированной системы бюджетирования с существующей учётно-аналитической системой.

2.3. ВИДЫ БЮДЖЕТОВ И ИХ КЛАССИФИКАЦИЯ

Сводный бюджет предприятия состоит из трёх бюджетов первого уровня – операционного, инвестиционного и финансового. Часто в отечественной литературе финансовый бюджет определяют ещё как «бюджет движения денежных средств» или «денежный бюджет». Это не совсем корректно, так как целью составления финансового бюджета является не только планирование денежных поступлений и расходов

предприятия, но и, шире, всех оборотных средств и краткосрочных обязательств как основных факторов, определяющих текущую платёжеспособность компании [41].

Операционный бюджет фокусируется на моделировании будущих расходов и доходов от текущих операций за бюджетный период. Следовательно, объектом рассмотрения операционного бюджета является финансовый цикл предприятия.

Инвестиционный бюджет рассматривает вопросы обновления и выбытия капитальных активов (основных средств и вложений, долгосрочных финансовых вложений), что составляет основу инвестиционного цикла.

Цель финансового бюджета – планирование баланса денежных поступлений и расходов, а в более широком смысле – баланса оборотных средств и текущих обязательств для поддержания финансовой устойчивости предприятия в течение бюджетного периода.

«Выходными» результатами бюджетного процесса являются плановые формы сводной финансовой отчётности:

- отчёт о финансовых результатах (прибылях и убытках) – «выходная» форма операционного бюджета;
- отчёт о движении денежных средств и отчёт об изменении финансового состояния – «выходные» формы финансового бюджета;
- отчёт об инвестициях – «выходная» форма инвестиционного бюджета;
- баланс – интегральная «выходная» форма, объединяющая результаты всех трёх основных бюджетов, составляющих сводный бюджет предприятия.

Структура сводного бюджета предприятия представлена на рис. 3.

Операционный бюджет состоит из ряда бюджетов (или подбюджетов) 2-го уровня:

- бюджета продаж;
- бюджета производства;
- бюджета запасов готовой продукции (товарных остатков);
- бюджета постоянных (общехозяйственных и общих коммерческих) расходов;
- бюджета закупок.

В свою очередь, некоторые бюджеты 2-го уровня складываются из бюджетов 3-го уровня, бюджеты 3-го уровня могут распадаться на бюджеты 4-го уровня и т.д., в зависимости от масштабов и многообразия хозяйственных операций предприятия.

В бюджетном процессе понятия «затраты», «расходы», «издержки» будем использовать как синонимы, потому что в теории и практике управленческого учёта исторически сложился ряд устойчивых определений с включением данных терминов.

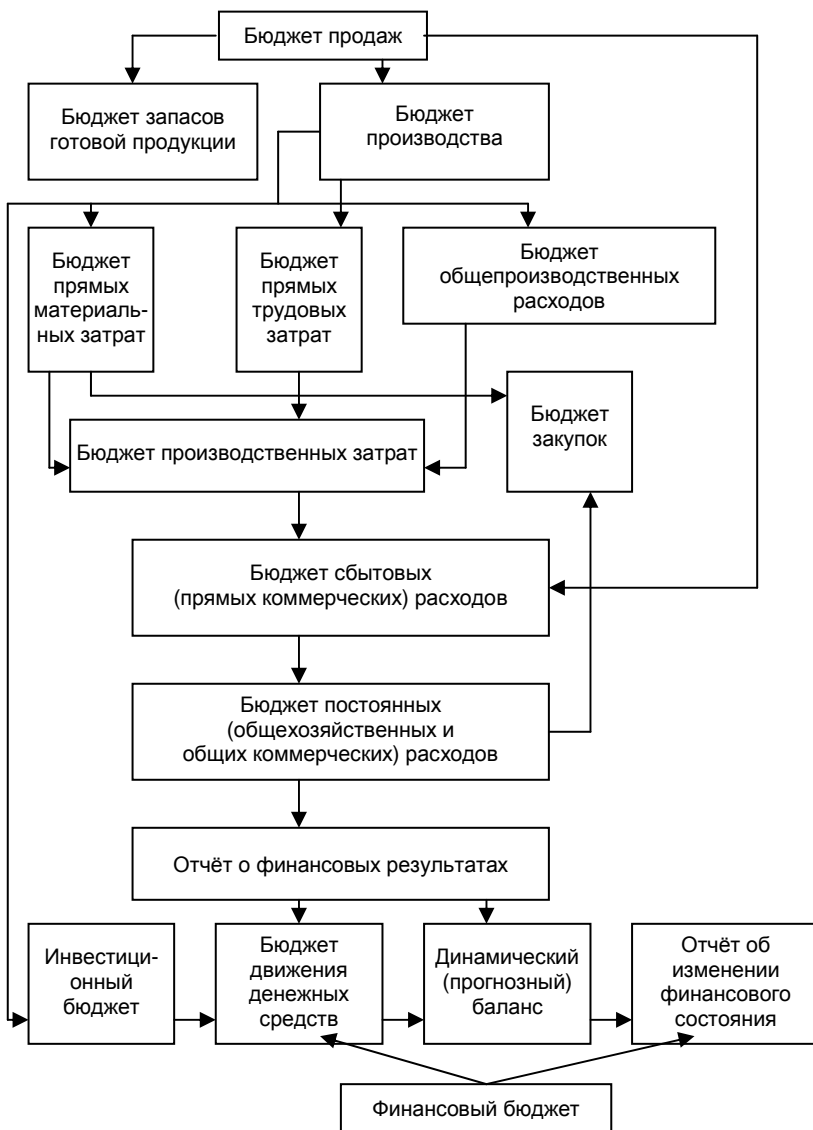


Рис. 3. Структура сводного бюджета предприятия

По уровням вхождения в состав сводного бюджета предприятия бюджеты можно классифицировать следующим образом.

Сводный бюджет (от англ. master budget) – план деятельности предприятия на установленный период времени (бюджетный период),

выраженный в ряде целевых (бюджетных или плановых) показателей, охватывающих все сегменты бизнеса предприятия и подразделений, составляющие его организационную структуру. В отечественной и переводной литературе также часто встречаются определения «основной бюджет», «мастер-бюджет». Сводный бюджет состоит из трёх подбюджетов 1-го уровня: операционного, инвестиционного и финансового.

Операционный бюджет – подбюджет 1-го уровня, входящий в состав сводного бюджета предприятия и являющийся планом доходов (выручки), расходов (себестоимости) и конечных финансовых результатов (прибыли) предприятия на бюджетный период. Операционный бюджет состоит из ряда подбюджетов 2-го уровня: бюджета продаж, бюджета производства, бюджета запасов готовой продукции, бюджета постоянных (общехозяйственных и общих коммерческих) расходов, бюджета закупок.

Инвестиционный бюджет – подбюджет 1-го уровня, входящий в состав сводного бюджета предприятия и являющийся планом капитальных затрат и долгосрочных финансовых вложений предприятия на бюджетный период. В литературе также встречается определение «бюджет капитала».

Финансовый бюджет – подбюджет 1-го уровня, входящий в состав сводного бюджета предприятия и являющийся планом:

- во-первых, денежных поступлений и расходов;
- во-вторых, движения всех ликвидных ресурсов (оборотных средств) и текущих обязательств предприятия на бюджетный период.

В литературе встречаются также определения «денежный бюджет», «бюджет движения денежных средств».

Бюджет продаж – подбюджет 2-го уровня, входящий в состав операционного бюджета и являющийся планом доходов от продаж (выручки), физического объёма и структуры продаж, себестоимости продаж (реализации) и сбытовых (прямых коммерческих) расходов предприятия на бюджетный период.

Бюджет производства – подбюджет 2-го уровня, входящий в состав операционного бюджета и являющийся планом физического объёма и структуры выпуска (производственной программы) и производственных затрат и себестоимости выпуска предприятия на бюджетный период.

Бюджет запасов (готовой продукции) – подбюджет 2-го уровня, входящий в состав операционного бюджета и являющийся планом изменения стоимостного и физического объёма и структуры запасов готовой продукции предприятия за бюджетный период.

Бюджет закупок – подбюджет 2-го уровня, входящий в состав операционного бюджета и являющийся планом закупок материальных

оборотных средств (сырья, материалов и комплектующих) и изменения складских запасов материальных оборотных средств предприятия за бюджетный период. В литературе встречаются также определения «бюджет снабжения», «бюджет заготовления».

Бюджет постоянных расходов – подбюджет 2-го уровня, входящий в состав операционного бюджета и являющийся планом постоянных (общехозяйственных и общих коммерческих) расходов предприятия на бюджетный период.

Бюджет производственных затрат – подбюджет 3-го уровня, входящий в состав бюджета производства и являющийся планом величины и структуры производственных затрат за бюджетный период.

Бюджет сбытовых (прямых коммерческих) расходов – подбюджет 3-го уровня, входящий в состав бюджета продаж и являющийся планом прямых коммерческих расходов в разрезе сбыта отдельных видов продукции за бюджетный период.

Бюджет прямых материальных затрат – подбюджет 4-го уровня, входящий в состав бюджета производственных затрат и являющийся планом прямых производственных затрат в части расходования материальных и финансовых оборотных ресурсов (сырьё, материалы, комплектующие, субподряд сторонних организаций) за бюджетный период.

Бюджет прямых затрат труда – подбюджет 4-го уровня, входящий в состав бюджета производственных затрат и являющийся планом прямых производственных затрат в части прямых затрат по оплате труда за бюджетный период.

Бюджет общепроизводственных расходов – подбюджет 4-го уровня, входящий в состав бюджета производственных затрат и являющийся планом всех косвенных производственных расходов предприятия за бюджетный период.

Отчёт о финансовых результатах и их использовании – основной плановый и отчётный документ операционного бюджета, содержащий данные по величине и структуре выручки, себестоимости реализации и внереализационных расходов и конечных финансовых результатов (маржинального дохода, балансовой и чистой прибыли). Другим названием является отчёт о прибылях и убытках.

Отчёт об инвестициях – основной плановый и отчётный документ инвестиционного бюджета, содержащий данные о величине и структуре инвестиционных вложений (капитальных и долгосрочных финансовых вложений) предприятия за бюджетный период.

Отчёт о движении денежных средств – один из двух основных плановых и отчётных документов финансового бюджета, содержащий данные о величине и структуре поступлений и расходов денежных средств предприятия за бюджетный период.

Отчёт об изменении финансового состояния – один из двух основных плановых и отчётных документов финансового бюджета, содержащий данные об изменениях величины и структуры оборотных средств и краткосрочных обязательств предприятия за бюджетный период.

Управленческий баланс – основной плановый и отчётный документ сводного бюджета, содержащий данные об изменениях величины и структуры активов и источниках финансирования деятельности предприятия за бюджетный период.

Бюджет развития – один из вариантов составления долгосрочного бюджета, в котором инвестиционный бюджет имеет не только расходную, но и доходную часть, определяемую как доход от инвестиционных вложений за инвестиционный цикл (срок полезной службы инвестиций).

Индикативный бюджет – один из вариантов составления долгосрочного бюджета, при котором бюджетные показатели не являются обязательными для центров ответственности (подразделений) и выполняют функции долгосрочных ориентиров развития бизнеса при выполнении подразделениями бюджетного задания на текущий (краткосрочный) бюджетный период.

В бюджетном процессе предприятия очень важную роль играет установление сроков бюджетного периода. Необходимо понимать, что продолжительность бюджетного периода достаточно жёстко определяется отраслевой и индивидуальной спецификой компании, а также особенностями макроэкономической среды, в которой она функционирует. Обычно ключевым принципом, на основе которого определяется длительность бюджетного периода, является примат стратегического планирования над оперативным управлением. Иначе говоря, текущая деятельность предприятия определяется стратегическими целями его развития, а не наоборот [41].

Итак, основой составления сводных бюджетов является стратегический план, который определяет основные приоритеты и цели развития (в том числе в количественном выражении) и намечает механизмы достижения поставленных целей. На основе стратегического плана разрабатываются три сводных бюджета: один краткосрочный бюджет и два долгосрочных бюджета (бюджет развития и индикативный «скользящий» бюджет).

Бюджеты различаются по срокам, функциям, степени обязательности исполнения, возможности корректировки.

Краткосрочный бюджет (1 – 3 месяца). Для российских предприятий наиболее оптимальным сроком краткосрочного (текущего) бюджетирования является 3 месяца (квартал). Это совпадает с периодичностью составления фискальной отчётности (квартальных сводных

финансовых отчётов, представляемых в налоговую инспекцию), что в значительной степени облегчает работу бухгалтерии предприятия, являющейся основным «информационным» центром предприятия. Для краткосрочного бюджета характерно следующее.

Обязательность исполнения. Краткосрочный бюджет является законом для структурных подразделений предприятия и их руководителей. Неисполнение бюджетных показателей рассматривалось как срыв выполнения плана в советские времена. Соответственно, подразделения автоматически лишались премирования, делались оргвыводы.

Отсутствие корректировки. Краткосрочный бюджет корректируется в исключительных случаях с санкции высшего руководства предприятия. Корректировка краткосрочного бюджета может быть вызвана только форс-мажорными обстоятельствами (внезапным изменением рыночной конъюнктуры, неожиданным правительственным решением и пр.). Итоги выполнения краткосрочного бюджета подводятся на основе сравнения фактических показателей с плановыми, установленными в начале бюджетного периода.

Глобальный характер контрольно-стимулирующей функции бюджета. На основании исполнения бюджета премируются или депремируются, аттестуются, повышаются или снижаются в должности и заработной плате весь персонал предприятия вплоть до высшего руководства.

Высокая степень детализации бюджетных показателей. Так, для сбытовых подразделений устанавливается не просто совокупная величина планового объёма реализации, но и её структура по видам продукции. Производственные подразделения получают бюджет, разукрупнённый по статьям затрат в разрезе отдельных производственных линий. Управленческие службы как неотъемлемую часть бюджетного задания обязаны соблюдать жёстко установленное штатное расписание, величину командировочных и административных расходов и пр.

Бюджет развития (1 год). Этот бюджет относится к разряду долгосрочных. Для него характерно следующее.

Обязательность исполнения. В начале года предприятием принимаются краткосрочный бюджет (на квартал) и бюджет развития (на 1 год), и в дальнейшем принятие квартальных бюджетов идёт в рамках бюджета развития.

Возможность корректировки. Корректировка показателей бюджета развития является обычным делом притом, что корректировка бюджетных показателей текущего квартала, как правило, не допускается. Это вызвано тем обстоятельством, что за период, равный 1 году, неопределённость макроэкономической конъюнктуры весьма высока и играет важную роль в достижении первоначально намеченных показателей. В этой связи квартальный бюджет на 4-й квартал является разни-

цей скорректированного бюджета развития и суммарных плановых показателей за I – III кварталы.

Выборочный характер контрольно-стимулирующей функции. За достижение и перевыполнение годовых показателей, как правило, премируются руководители структурных подразделений (высший и средний менеджмент), а не рядовые сотрудники подразделений. Это связано с тем, что обычно текучка кадров у рядовых сотрудников гораздо выше, нежели у руководителей. Поэтому рядовой персонал больше заинтересован в краткосрочном вознаграждении за труд, в то время как руководители смотрят на свою перспективу в рамках данного предприятия.

Меньшая степень детализации бюджетных показателей. В бюджете развития, чаще всего, фиксируются лишь интегральные стоимостные величины, например, валовой объём реализации, общая смета затрат подразделения и пр. Это вполне разумно, так как бюджетные показатели низшего уровня являются лишь средством достижения сводных стоимостных плановых величин, а не самоцелью.

Наличие доходной составляющей в инвестиционном бюджете (подбюджете 1-го уровня, включаемом в сводный бюджет). При составлении инвестиционного бюджета на текущий период (месяц или квартал) планирование освоения средств по долгосрочным инвестиционным программам производится от достигнутого уровня (на начало периода) в соответствии с инвестиционным бюджетом, включённым в бюджет развития. Иными словами, долгосрочная инвестиционная программа в качестве обособленного объекта планирования (включая параметры совокупных капитальных и текущих затрат, валовых и чистых поступлений, окупаемости и т.д.) фигурирует только в долгосрочном бюджете развития.

Индикативный «скользящий» бюджет (1 год). Это бюджет особого рода. Он принимается в начале года и полностью аналогичен бюджету развития (т.е. в начале года принимаются всего два бюджета – бюджет развития на 1 год и краткосрочный бюджет на I квартал). По истечении I квартала к «скользящему» бюджету добавляется ещё один квартал (I квартал следующего года), по истечении II квартала – II квартал следующего года и т.д. Этим обеспечивается непрерывное 12-месячное планирование.

Корректировка бюджета развития и принятие очередного квартального бюджета в течение года происходят одновременно и на основе разработки очередного «скользящего» годового бюджета. Для индикативного «скользящего» бюджета характерно следующее.

Данный бюджет не только не является обязательным, но и по определению никогда не выполняется и служит для сугубо аналитических целей. Контрольно-стимулирующая функция в нём отсутствует.

Детализация бюджетных показателей в индикативном бюджете такая же, как и в бюджете развития.

Таким образом, сочетание двух долгосрочных сводных бюджетов и одного краткосрочного позволяет проводить управленческую политику, в которой сбалансированы и взаимоувязаны стратегические и текущие цели предприятия. Такой подход целесообразно использовать на крупных промышленных предприятиях, где дополнительные издержки по ведению планово-аналитической работы оправданы в контексте повышения качества принятия управленческих решений.

Для средних по размеру предприятий можно рекомендовать планирование на основе двух бюджетов (краткосрочного квартального бюджета и годового бюджета развития).

Для мелкого же бизнеса, как правило, разумно практиковать лишь текущее планирование с составлением только квартальных бюджетов. Мелкие компании, в своей основе, наиболее зависимы от внешних факторов рыночной конъюнктуры и при этом наиболее гибко могут «подстраивать» под изменения рынка свой ресурсный потенциал [6].

Контрольные вопросы

1. Дайте определение понятию «бюджет».
2. Приведите основные характеристики бюджета.
3. Дайте определение понятию «бюджетирование».
4. Охарактеризуйте стадии бюджетного процесса.
5. Опишите компоненты инфраструктуры бюджетного процесса.
6. Приведите классификацию бюджетов по уровням вхождения в состав сводного бюджета предприятия.
7. Приведите классификацию бюджетов по срокам, функциям, степени исполнения, возможности корректировки.

3. ПОРЯДОК СОСТАВЛЕНИЯ СВОДНОГО БЮДЖЕТА, КОНТРОЛЬ И АНАЛИЗ ЕГО ИСПОЛНЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ

3.1. ПОРЯДОК СОСТАВЛЕНИЯ ОПЕРАЦИОННОГО БЮДЖЕТА

Объектом бюджетирования является предприятие, представляющее собой сложную экономическую систему. Соответственно, и процесс бюджетирования, как моделирования (при составлении сводного бюджета) и отражения (при проведении план-факт анализа исполнения сводного бюджета) хозяйственной деятельности предприятия, должен основываться на применении системного подхода.

Предприятие как экономическая система характеризуется следующими показателями [40].

1. Наличие множества факторов системы (параметров хозяйственной деятельности), объединённых функциональными связями. Функциональная взаимосвязь предполагает равнозначность параметров как в самой хозяйственной деятельности предприятия, так и при её планировании.

Факторами предприятия как системы являются параметры, формирующие сводный бюджет предприятия: физический объём продаж и уровень цен в разрезе видов продукции, величина и структура товарных остатков, производственная программа, себестоимость выпуска по видам продукции, уровень постоянных затрат, величина и структура краткосрочных обязательств и пр.

2. Функциональные взаимосвязи параметров системы (в том числе предприятия как экономической системы) определяют особенности изменения системы под воздействием внешних факторов. Для процесса бюджетирования такими внешними воздействиями являются, во-первых, конъюнктурные тенденции рынка и изменения хозяйственного законодательства (неконтролируемые внешние воздействия) и, во-вторых, управленческие меры, планируемые к осуществлению в текущем периоде (контролируемые внешние воздействия).

Совокупность внешних воздействий (прогнозируемых изменений рыночной конъюнктуры и планируемых управленческих мер) лежит в основе разработки сводного бюджета компании на текущий период. Внешние воздействия в большинстве случаев являются «точечными», т.е. воздействуют на отдельный фактор системы.

3. Предприятие является не просто системой, но управляемой системой (т.е. объектом управления). При этом субъектом управления предприятием является его планово-аналитическое подразделение,

ответственное за разработку сводного бюджета (служба заместителя генерального директора по экономике). Субъективный элемент управления предприятием сводится к:

- выбору контролируемых внешних воздействий и их количественной меры (т.е. разработки управленческих мер, включаемых в бюджет текущего периода);
- выбору вторичных управленческих мер из имеющихся альтернатив изменения состояния предприятия в результате внешнего воздействия.

4. Поскольку в управлении компанией существенную роль играет субъективный элемент, т.е. факторы, контролируемые самим предприятием, необходим критерий «выходных» результатов, согласно которому будут приниматься «входящие» управленческие решения на текущий бюджетный период. Величина «выходного» результата и будет мерилом эффективности управления предприятием и, в частности, эффективности процесса бюджетирования. Вполне закономерно, что таким «выходным» результатом деятельности предприятия должен являться показатель конечных финансовых результатов:

- относительный (чистая прибыль/собственные средства);
- абсолютный (величина чистой прибыли за бюджетный период).

Однако целью управления бизнесом компании является не просто извлечение любой ценой максимальной прибыли за бюджетный период. Собственники (акционеры) и руководство компании заинтересованы в долгосрочном прибыльном функционировании своего предприятия. Главное условие жизнеспособности предприятия – это поддержание на любой момент времени приемлемого уровня финансовой устойчивости, выражающейся в таких характеристиках, как платёжеспособность; величина «свободных» оборотных средств, не связанных необходимостью обеспечения текущих обязательств; доля собственных средств в источниках финансирования (пассивах) и др. Поддержание приемлемого уровня финансовой устойчивости (или финансовой стабильности) является второй составляющей целевой функции.

Таким образом, цель процесса бюджетирования в управлении предприятием может быть представлена на рис. 4.

5. Ключевым понятием бюджетного планирования является понятие совокупного эффекта отдельного управленческого решения. Совокупный эффект включает в себя непосредственное изменение параметра хозяйственной деятельности в результате «точечного» внешнего воздействия плюс изменение «сопряжённых» параметров хозяйственной деятельности в соответствии с функциональными связями экономической системы предприятия.

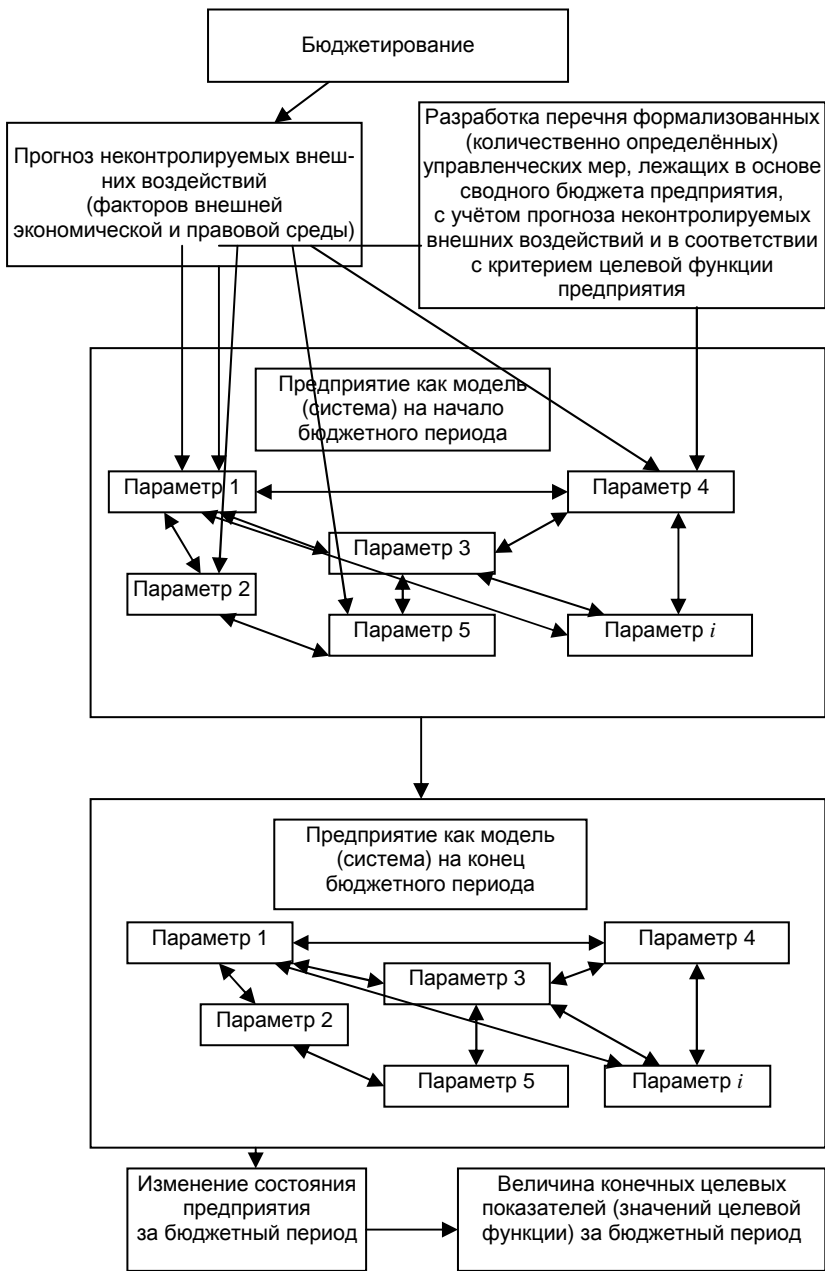


Рис. 4. Цель процесса бюджетирования в управлении предприятием

Можно сделать вывод, что системный подход в бюджетировании предполагает объект бюджетирования (предприятие) как целостную модель, состоящую из ограниченного числа параметров (бюджетных показателей). Таким образом, составление сводного бюджета на текущий период есть не что иное, как моделирование, где в качестве исходных берутся параметры состояния предприятия на начало бюджетного периода.

Разработка проекта сводного бюджета предполагает следующие этапы [9]:

- 1) определение общих целей и задач компании;
- 2) определение целевых значений ключевых показателей деятельности и нормативов для подразделений;
- 3) формулировка и утверждение предположений;
- 4) подготовка планов мероприятий и бюджетов на уровне подразделений – центров ответственности и подразделений – функциональных центров;
- 5) консолидации бюджетов в сводные бюджеты компании;
- 6) рассмотрение планов мероприятий и бюджетов на заседании бюджетного комитета, согласование изменений и утверждение бюджета;
- 7) доведение бюджетных показателей до исполнителей.

Этап 1. Защита бюджетов, затем их согласование, доработка и утверждение центрами ответственности. Такое планирование делает процесс формирования бюджета прозрачным и практически лишает исполнителей шансов завянуть плановые затраты своих подразделений.

Этап 2. Рассмотрение, балансировка и принятие бюджета исполнительным органом предприятия.

Этап 3. Утверждение годового бюджета в составе годового плана.

Все ответственные за выполнение бюджетных показателей сотрудники должны получить утверждённый бюджет. Важно, чтобы они чётко понимали: с этого момента их задача – достигнуть установленных для их подразделений ключевых показателей деятельности в рамках утверждённого бюджета.

Первым этапом разработки сводного бюджета является составление операционного бюджета. Причём необходимо начать с предварительного прогноза объёма продаж на бюджетный период в стоимостном и физическом выражении в разрезе отдельных видов продукции. В зависимости от прогнозного объёма продаж на последующих этапах планируются производственная программа, величина и структура запасов, инвестиции и источники финансирования [39].

Верхний предел физического (в натуральных единицах) объёма продаж предприятия объективно определяется существующими производственными мощностями и величиной запасов в разрезе видов продукции на начало бюджетного периода. В рамках этого лимита,

варьируя различные факторы (отпускные цены, период рассрочки платежа и пр.), можно в достаточно широких рамках изменять физический объём сбыта в зависимости от эластичности спроса по цене, ёмкости рынка и других макроэкономических факторов. Здесь задачей бухгалтера, ведущего управленческий учёт, является проведение так называемого CVP-анализа («издержки–объём–прибыль»), с целью нахождения таких значений цены, физического объёма реализации, метода платежа, переменных и постоянных расходов и пр., которые бы обеспечивали максимальную величину прибыли от реализации данного вида продукции (маржинального дохода). Классическая модель CVP-анализа может быть выражена целевой функцией максимизации операционной прибыли и маржинального дохода:

$$\text{ОП} = \text{P}(\text{Б}) \cdot \text{Б} - c \cdot \text{Б} - \text{C}_0 = \text{М} - \text{C}_0 \rightarrow \max, \quad (1)$$

где ОП – операционная прибыль; P(Б) – цена реализации единицы продукции; Б – физический объём реализации (в натуральных единицах); c – удельные переменные издержки в расчёте на одну единицу объёма реализации; C_0 – совокупная величина постоянных расходов; М – маржинальный доход (доход от реализации) данного вида продукции.

Рассчитав первую производную по параметру Б из вышеуказанной формулы, получим:

$$\begin{aligned} \text{P}'(\text{Б}) \cdot \text{P}(\text{Б}) - c &= 0; \\ \text{P}'(\text{Б}) &= c - \text{P}(\text{Б}). \end{aligned} \quad (2)$$

Таким образом, оптимальный объём реализации достигается в той точке, где предельный (маржинальный) доход равен среднему доходу в расчёте на одну единицу физического объёма продаж. Иначе говоря, расширять физический объём продаж, снижая отпускные цены, выгодно до того момента, пока дополнительная прибыль от реализации превышает дополнительные производственные и сбытовые затраты и убытки от снижения цен. Следует отметить, что оптимальный уровень физического объёма реализации и цен не зависит от величины постоянных расходов. Изменение величины постоянных расходов влияет на значение операционной прибыли в точке оптимальности, но не на саму точку оптимальности.

Классическая (базовая) модель CVP-анализа является достаточно упрощённой и не учитывает ряд факторов, существенных при разработке бюджета продаж предприятия на практике.

Таким образом, полная формализация процедуры расчёта оптимального объёма и структуры продаж на практике нереальна, очень многое зависит от интуиции работников и руководителей коммерче-

ских служб, основанной на собственном многолетнем опыте. Чаще всего имеет смысл использовать формальный (математический) аппарат на основе функции маржинального дохода для определения приблизительного диапазона эффективного объёма продаж по отдельному виду продукции, а затем корректировать величину с учётом других качественных факторов. При наличии ограничений по производственным мощностям предпочтение при составлении бюджета отдаётся тому виду продукции, который при задействовании той же самой величины ресурсного потенциала обеспечивает более высокий уровень маржинального дохода за бюджетный период.

Для отдельного вида продукции показатель операционной прибыли отсутствует. Функция маржинального дохода для отдельно взятого вида продукции будет иметь вид (формула 3):

$$M = P(B) \cdot B - c \cdot (B). \quad (3)$$

Можно сказать, что определение целевого объёма и структуры продаж (в отличие от большинства других стадий разработки проекта сводного бюджета) – это скорее управленческое искусство, нежели рутинная процедура. Тем не менее базовые принципы взаимосвязи показателей издержек, уровня цен, физического объёма как факторов, определяющих доход от реализации, – это та методологическая основа, без которой эффективное планирование бюджета продаж невозможно.

Для расчёта оптимального объёма продаж необходимо изначально знать также целевые остатки готовой продукции на момент окончания бюджетного периода, так как динамика остатков готовой продукции как раз и определяет разницу физического объёма выпуска и реализации. Предположим, целевые товарные остатки по продукту А на окончание бюджетного периода определены величиной 1100 тонн (фактически на начало периода – 100 т). Таким образом, исходные данные для расчёта целевого объёма продаж с выделением двух категорий затрат условно могут быть представлены следующим образом (формулы 4 – 7):

$$B_{\text{вып}} = B_{\text{пр}} + 1000, \quad (4)$$

где $B_{\text{вып}}$ – физический объём выпуска; $B_{\text{пр}} + 1000$ – физический объём продаж плюс плановый прирост товарных остатков;

$$C_{\text{ком}} = 5,9B_{\text{пр}}, \quad (5)$$

где $C_{\text{ком}}$ – удельные прямые коммерческие расходы;

$$C_{\text{пр}} = 90B_{\text{вып}} = 90(B_{\text{пр}} + 1000), \quad (6)$$

где $C_{пр}$ – удельные производственные затраты;

$$P = -0,0019B_{пр} + 1, \quad (7)$$

где P – эластичность спроса по цене.

Как правило, предварительные данные по удельным затратам (производственным и прямым коммерческим) берутся на основе ретроспективных фактических показателей предыдущих бюджетных периодов. На основе же анализа фактических показателей прошлых периодов по сравнительной динамике цен и физического объема реализации можно приблизительно (путём линейной экстраполяции) вывести зависимость физического объема продаж от динамики цен (т.е. функцию эластичности спроса по цене).

Следует отметить, что изменение товарных остатков выводится расчётным путём, так как целевой объём продаж определяется точкой оптимальности по результатам анализа «издержки–объём–прибыль». Поэтому в указанном варианте целесообразно рассматривать две функции:

1) функцию маржинального дохода, при которой в функцию затрат включается лишь часть издержек, списываемая в бюджетном периоде на себестоимость реализации – в этом смысле производственные затраты приравниваются к прямым коммерческим расходам (формулы 8–9):

$$M_A = (-0,0019B + 114,9)B - 5,9B - 90(B) \rightarrow \max, \quad (8)$$

где M_A – функция маржинального дохода для продукта A ;

2) функцию валовых поступлений-затрат, в которой учитываются все производственные затраты, в том числе овеществлённые в приросте товарных остатков:

$$(ВПЗ)_A = (-0,0019B + 114,9)B - 5,9B - 90(B + 1000) \rightarrow \max, \quad (9)$$

где $(ВПЗ)_A$ – функция валовых поступлений затрат, в которой учитываются все производственные затраты.

Отметим, что точки оптимальности для обеих функций равны (первые производные данных функций совпадают). Однако значения в точке оптимальности различны. Это обстоятельство имеет определённое значение при наличии альтернативы по выпуску двух или нескольких видов продукции на одной и той же производственной линии. При равенстве расчётных величин маржинального дохода во внимание принимается значение функции ВПЗ, так как разница валовых поступлений-затрат непосредственным образом влияет на уровень финансового дефицита и финансовой устойчивости предприятия в целом.

Таким образом, функция маржинального дохода для продукта А (формула 8) при выделении в зависимости от генератора затрат двух категорий издержек примет вид

$$M_A = (-0,0019B + 114,9)B - 5,9B - 90B \rightarrow \max.$$

Извлекая первую производную, получим:

$$-0,0019B + 19B - \text{на максимум } M_A' = 0 = -0,0038B + 19,$$

откуда $B = 5000$ т (физический объём продаж продукта А);

$$P = -0,0019 \cdot 5000 + 114,9 = 105,4 \text{ тыс. р./т}$$

(прогнозная цена реализации при данном физическом объёме продаж продукта А);

$$B_{\text{вып}} = 5000 + 1000 = 6000 \text{ т}$$

(объём выпуска продукта А при условии роста товарных остатков на 1000 т).

$$M = 105,4 \cdot 5000 - 5,9 \cdot 5000 - 90 \cdot 5000 = 47 \text{ 500 тыс. р.};$$

$$\text{ВПЗ} = 105,4 \cdot 5000 - 5,9 \cdot 5000 - 90 \cdot 6000 = -42 \text{ 500 тыс. р.}$$

На вышеприведённом примере наглядно продемонстрирована целесообразность расчёта двух функций при проведении анализа «издержки–объём–прибыль» по отдельному виду продукции.

Как следует из вышеприведённых расчётов, притом что производство и реализация продукта А вполне рентабельны для предприятия, ограниченная ёмкость рынка при стабильном в текущем периоде, технологически обусловленном объёме производства за данный бюджетный период приведёт к увеличению уровня финансового дефицита (сальдо финансовых поступлений и расходов компании). При первичном расчёте целевого объёма продаж основным критерием является значение функции маржинального дохода; зато при корректировке показателей сводного бюджета для снижения уровня финансового дефицита и выведения показателей финансового состояния до нормативных значений величина функции ВПЗ приобретает весьма существенное значение при решении вопроса, от выпуска какого вида продукции следует отказаться.

«Выходной» формой данного этапа бюджетного процесса является первичный вариант бюджета продаж, упрощённый вариант которого показан в табл. 1.

Следующим шагом в разработке сводного бюджета предприятия является составление бюджета производства и определение целевого уровня запасов готовой продукции.

1. Бюджет продаж на X квартал 200X г.

Виды продукции	Единицы, т	Цена за тонну, тыс. р.	Объём продаж, тыс. р.
Продукт А	5000	105,40	527 000
Продукт Б	1000	164	164 000
Всего			691 000

Бюджет производства зависит от:

- планового объёма реализации;
- величины запасов готовой продукции (товарных остатков).

Соотношение объёмов реализации, выпуска и величины товарных остатков можно выразить следующим равенством (формула 10):

$$\text{Объём производства} = \text{Объём продаж} - \text{Товарные остатки на начало периода} + \text{Товарные остатки на конец периода} \quad (10)$$

Прогнозный объём продаж (в том числе в разрезе отдельных видов продукции) рассчитывается на предыдущей стадии разработки проекта сводного бюджета. Следует отметить, при текущем (краткосрочном) бюджетном планировании существует принципиальное отличие в подходе к планированию объёма выпуска между предприятиями серийного и массового производства и предприятиями, работающими «на заказ». Для первых исходными бюджетными параметрами являются физический объём продаж и физический объём выпуска (которые в краткосрочном периоде по большей части автономны, т.е. независимы друг от друга). Расчётным параметром соответственно является целевой уровень товарных остатков. Для предприятий, работающих на заказ (а таких большинство), ситуация иная. Здесь сформированный пакет заказов (т.е. бюджет продаж) непосредственно определяет производственную программу, которая является, таким образом, расчётным параметром, а исходными параметрами будут целевой объём и структура продаж и целевой уровень товарных остатков.

Товарные остатки на начало бюджетного периода являются известной величиной. Следовательно, для расчёта производственной программы необходимо скалькулировать целевую величину товарных остатков на конец бюджетного периода. После этого величина и структура выпуска выводятся чисто расчётным путём.

Определение целевой величины товарных остатков – достаточно сложная управленческая задача. Она решается на основе принципа оптимизации совокупных «выгод-издержек», зависящих от изменения величины складских запасов готовой продукции. Дело в том, что хранение запасов на складах порождает множество видов издержек, причём одни из них возрастают при увеличении товарных остатков, а дру-

гие – уменьшаются. В этой связи задачей компании является нахождение приемлемого оптимума между издержками содержания запасов и издержками функционирования без запасов или с низким уровнем запасов, т.е. расчёт такого целевого уровня товарных остатков, при котором совокупные издержки будут наименьшими.

К основным категориям издержек, которые возрастают при увеличении товарного остатка, относятся:

- потеря процента от иммобилизации ресурсов компании (иммобилизационные издержки). Иммобилизационные издержки относятся к категории так называемых вменённых затрат. Данное понятие характеризует упущенные выгоды предприятия вследствие отказа от альтернативных направлений использования ресурсов. Так, ресурсы предприятия, «связанные» в переходящей (т.е. устойчивой) величине товарных остатков, «выключены» из оборота компании.

При иных вариантах использования эти ресурсы в виде денежных средств могли бы быть положены в банк и приносить процент; либо же сокращение устойчивого товарного остатка повысило бы величину «работающих» активов компании – тогда показателем вменённых затрат является упущенная прибыль от возможного увеличения оборотов (объёмов деятельности). Обычно величина иммобилизационных издержек рассчитывается по наиболее безрисковому доходному вложению иммобилизованных ресурсов (текущий вклад в банке с возможностью оперативного изъятия);

- издержки по хранению;
- издержки по страхованию;
- возможные убытки от устареваемости запасов и др.

Издержки, которые убывают по мере увеличения товарного остатка, включают в себя:

- возможные убытки от потери расположения потребителей. Неспособность оперативно выполнить заказ покупателей вследствие недостаточного уровня запасов готовой продукции может означать потерю не только этого заказа, но и будущих заказов тоже. Значимость этого фактора зависит в большой степени от специфики деятельности и от относительной рыночной силы продавца и покупателя;

- возможную упущенную выгоду от потери гибкости. При краткосрочном изменении рыночной конъюнктуры компания может упустить дополнительную прибыль вследствие отсутствия достаточного уровня запасов готовой продукции. Например, это может произойти при резком краткосрочном «всплеске» цен по отдельным видам реализуемой продукции; и др.

Следует отметить, что часть вышперечисленных издержек носит вероятностный и косвенный характер, т.е. с трудом поддаётся формализации (например, издержки потери расположения потребителей). В этой связи на практике, как правило, не существует чёткого матема-

тического решения задачи определения целевых остатков готовой продукции. Тем не менее на основе интуиции, предшествующего опыта, с частичным применением математического аппарата управленцы промышленных предприятий могут планировать оптимальный уровень запасов, руководствуясь именно методологической базой сопоставления различных выгод и издержек, связанных с изменением величины складского остатка. Решив задачу определения целевого уровня запасов, можно составить бюджет производства предприятия (табл. 2).

Следующим шагом бюджетного планирования является определение потребности в основных материалах. Под этим термином понимается часть переменных затрат компании, относящаяся на затраты материальных оборотных средств (сырьё, материалы, комплектующие и пр.). Основные материалы в зависимости от стадий финансового цикла распадаются на:

- относящиеся к стадии производства;
- относящиеся к стадии сбыта.

Существуют два основных расчётных инструмента определения потребности в основных материалах:

- 1) метод технологического нормирования;
- 2) метод сравнительного анализа счетов.

Технологическое нормирование относится, как правило, к той части расчёта потребности в основных материалах, которая расходуеться на производственные цели. На большинстве крупных и средних промышленных предприятий существуют удельные нормы расхода по видам сырья и материалов в расчёте на одну единицу отдельного вида продукции.

Метод сравнительного анализа счетов является более простым в практическом применении, но одновременно даёт более грубую оценку. Он применяется в основном к той части основных материалов, которая относится на сбытовые расходы, либо для всех основных материалов на небольших предприятиях, где отсутствует система технологического нормирования. Суть данного метода заключается в том, что за ряд прошлых бюджетных периодов по данным оперативной отчётности сопоставляются объёмы производства и сбыта с динамикой расходования материальных оборотных ресурсов и на основе средневзвешенной устанавливаются нормы расхода на данный бюджетный период. Затем эти нормы расхода применяются к плановым объёмам производства и сбыта для определения потребностей в основных материалах.

Суммируя производственные и сбытовые потребности в разрезе отдельных видов материальных оборотных ресурсов, рассчитывается совокупная потребность в основных материалах (табл. 3).

Следующим шагом в составлении сводного бюджета предприятия является составление бюджета прямых трудовых затрат [39].

2. Бюджет производства в натуральном выражении на X квартал 200X г.

Показатели	Продукт А	Продукт Б
1) Плановый объём продаж, т	5000	1000
2) Заданные (целевые) остатки готовой продукции на конец периода, т	1100	50
3) Общие потребности (1 + 2), т	6100	1050
4) Остатки на начало периода, т	100	50
5) Производственная программа (3 – 4), т	6000	1000

3. Определение производственной потребности в основных материалах на X квартал 20XX г.

Виды продукции, общая потребность в основных материалах	Выпуск отдельных видов продукции, тонн	Удельные нормы расхода основных материалов по видам про- дукции, кг/т		Общая потребность в основных материалах по видам продукции, кг	
		Материал X	Материал Y	Материал X	Материал Y
	(1)	(2)	(3)	(4) = (1) × (2)	(5) = (1) × (3)
1) Продукт А	6000	12	6	72 000	36 000
2) Продукт Б	1000	12	8	12 000	8000
3) Общая потребность в основных материалах (= (1) + (2))				84 000	44 000

Аналогично основным материалам прямые затраты труда считаются отдельно в части производственных и сбытовых расходов. При этом также двумя основными расчётными инструментами являются методы нормирования и сравнительного анализа счетов.

В отличие от основных материалов, здесь можно определить потребность не только в прямых трудочасах, но и в стоимостном выражении как статью переменных издержек предприятия. Это связано с тем, что трудовые затраты, в отличие от сырья и материалов, не имеют переходящего остатка на начало бюджетного периода.

Таким образом, если себестоимость списания сырья и материалов в производство может быть рассчитана только после определения полного бюджета закупок, то трудовые затраты в стоимостном выражении могут быть выражены уже на данной стадии бюджетного планирования непосредственно путём применения существующих на предприятии расценок, исходя из существующей на предприятии тарифной сетки. Расчёт бюджета прямых затрат труда показан в табл. 4.

4 Бюджет прямых затрат труда (зарплата основных производственных рабочих) на X квартал 200X г.

Виды продукции	Производственная программа, тонн	Затраты времени на единицу, ч	Всего, ч	Почасовая ставка, р.	Всего, р.
1	2	3	$4 = (2) \times (3)$	5	$6 = (4) \times (5)$
Продукт А	6000	14	84 000	2,05	172 200
Продукт Б	1000	20	20 000	2,05	41 000
Всего			104 000		213 200

Следующий шаг представляет собой определение потребности во вспомогательных материалах и расчёт бюджета закупок.

Один и тот же вид сырья, материалов, комплектующих может непосредственно относиться на себестоимость единицы продукции и одновременно потребляться на общепроизводственные и общехозяйственные нужды. Существенным моментом здесь является то, что без определения совокупной потребности в материальных оборотных средствах невозможно рассчитать плановые переменные затраты, т.е. определить расчётную рентабельность отдельных видов продукции. Это обстоятельство вызвано тем, что себестоимость списания материальных оборотных ресурсов (МОР) в производство определяется начальным остатком материальных оборотных ресурсов и стоимостью закупок в бюджетном периоде. Иначе говоря, потребность во вспомогательных материалах является одним из факторов плановой стоимостной величины основных материалов, так как влияет на «цену» списания единицы основных материалов в производство.

Вспомогательные материалы делятся на:

- относящиеся к косвенным (общепроизводственным) расходам;
- относящиеся к постоянным (общехозяйственным и общим коммерческим) расходам.

Такое деление вызвано различной методологией планирования этих двух групп вспомогательных материалов.

Косвенные (общепроизводственные) расходы являются переменными. Деление расходов на прямые и косвенные объясняется не их различной экономической сущностью, а спецификой учётной системы в компании.

Тем не менее реалии таковы, что на типичных российских предприятиях в настоящий момент достаточно велика доля в себестоимости вспомогательных материалов, относящихся к общепроизводственным расходам. Это топливо и ГСМ транспортных служб, производственный инвентарь и пр. Определение потребности в этих расходах происходит следующим образом. Сначала выбирается плановая база распределения общепроизводственных расходов в части вспомога-

тельных материалов. Базами распределения, как правило, являются отдельные элементы прямых затрат (полные прямые затраты, прямые материальные затраты, прямые трудовые затраты и пр.) либо натуральные показатели затрат (часы работы оборудования, трудочасы и пр.). Планирование на этом этапе происходит в натуральных (физических) величинах. Как правило, за базу распределения принимается тот показатель, на основе которого происходило распределение общепроизводственных расходов (ОПР) по видам продукции в прошлом бюджетном периоде. Затем по результатам прошлого или ряда прошлых периодов рассчитывается фактическая ставка (коэффициент) распределения общепроизводственных расходов в части вспомогательных материалов опять-таки в натуральных величинах.

После корректировки плановая ставка распределения применяется к плановой базе распределения, и таким образом рассчитывается потребность во вспомогательных материалах в части ОПР.

Вспомогательные материалы в части постоянных расходов планируются несколько иным образом. Постоянные расходы не зависят от изменения объёмов выпуска и продаж. Большая часть вспомогательных материалов в части постоянных расходов рассчитывается на основе так называемого сметного планирования по центрам ответственности.

Каждое подразделение предприятия (центр ответственности) подаёт до начала бюджетного периода в планово-экономическое управление (ПЭУ) проект сметы затрат, относящихся к данному подразделению, в том числе и величину вспомогательных материалов как одну из статей сметы. ПЭУ предприятия корректирует сметы подразделений (как правило, в сторону уменьшения) и выводит общую плановую величину потребностей во вспомогательных материалах по подразделениям. Другая, меньшая, часть вспомогательных материалов определяется чисто расчётным путём (например, представительские расходы высшего руководства, затраты материалов на ремонт здания заводоуправления и пр.).

После того как определена потребность в основных и во вспомогательных материалах по различным стадиям финансового цикла (и, соответственно, различным подбюджетам), простым суммированием производится расчёт совокупной потребности в материалах по видам продукции. Это делается для планирования бюджета закупок. Калькуляция бюджета закупок производится на основе равенства (формула 11):

$$\text{Закупки МОР} = \text{Производственные потребности} + \text{Заданные (целевые) остатки на конец периода} - \text{Остатки на начало периода} \quad (11)$$

Производственные потребности определены. Остатки материальных оборотных ресурсов на начало бюджетного периода есть величина заданная. Целевые остатки МОР на складах на конец бюджетного периода планируются аналогично остаткам готовой продукции, т.е. на основе применения принципа «совокупных выгод-издержек». Таким образом, чисто арифметически выводится плановая величина закупок в данном бюджетном периоде в разрезе отдельных видов сырья, материалов, комплектующих (табл. 5).

После того как составлен бюджет закупок, появляется возможность рассчитать себестоимость списания материальных оборотных ресурсов в производство и прямую сбытовую деятельность, т.е. определить стоимостную величину переменных затрат в части основных материалов. Расчёт удельной себестоимости списания производится на основе средневзвешенной между балансовой стоимостью остатка материальных оборотных ресурсов на начало бюджетного периода и плановой себестоимостью закупок в течение бюджетного периода (табл. 6).

На основе плановой цены (удельной себестоимости) списания и производственной потребности рассчитывается бюджет основных материалов (в стоимостном выражении) (табл. 7).

После калькуляции всех статей прямых затрат и себестоимости списания материальных оборотных средств появляется возможность определения бюджета ОПР. Постатейная калькуляция ОПР производится тем же способом, что и для вспомогательных материалов, т.е. для каждой статьи общепроизводственных расходов выбирается база распределения, устанавливается ставка распределения и на основе этого определяется бюджетная величина по статьям ОПР (табл. 8). Помимо вспомогательных материалов в бюджет ОПР включаются косвенные затраты труда, платежи сторонним организациям (например, коммунальные платежи) и другие статьи.

5. Бюджет закупок материалов на X квартал 200X г.

Показатели	Материалы		
	X	Y	Сумма
1) Общая потребность, кг	87 000	44 000	
2) Запланированные остатки на конец периода, кг	3000	1000	
3) Общая потребность плюс запланированные остатки материалов на конец периода (= (1) + (2)), кг	90 000	45 000	
4) Остатки материалов на начало периода, кг	5000	5000	
5) Необходимо приобрести (= (3) – (4)), кг	85 000	40 000	
6) Плановая цена закупки за 1 кг, тыс. р.	1	2,2	
7) Затраты на приобретение (= (5) × (6)), тыс. р.	85 000	88 000	173 000

6. Определение удельной себестоимости списания материальных оборотных ресурсов в производство в X квартале 200X г.

Материалы	Остаток на начало периода, кг/ балансовая стоимость, тыс. р.	Приобретено в течение отчётного бюджетного периода, кг/тыс. р.	Остаток на начало периода плюс приобретено за период, кг	Остаток на начало периода плюс приобретено за период, тыс. р.	Удельная себестоимость списания в производство и конечного запаса, тыс. р. / кг
	(1)	(2)	(3)	(4)	
X	5000/23 000	85 000/85 000	90 000	108 000	1,2
Y	5000/29 000	40 000/88 000	45 000	117 000	2,6
Всего	52 000	173 000			

7. Бюджет основных материалов на X квартал 200X г.

Показатели	Материалы		
	X	Y	Сумма
Общая потребность в основных материалах, кг	84 000	44 000	
Цена за 1 кг, тыс. р.	1,2	2,6	
Общая сумма, тыс.р., в том числе	100 800	114 400	215 200
Продукт А	86 400	93 600	180 000
Продукт Б	14 400	20 800	35 200

8. Бюджет общепроизводственных расходов на X квартал 200X г.

Статьи затрат	Смета затрат, тыс. р.
Вспомогательные материалы	30 000
Косвенные затраты труда	90 000
Доплата за сверхурочные	25 000
Энергия на производственные цели	9000
Обслуживание и ремонт оборудования	24 500
Амортизация оборудования	25 000
Уборка производственных помещений	4000
Страхование имущества	500
Всего общепроизводственных расходов	208 000

Совокупные переменные затраты разделяются на относящиеся к стадии производства и относящиеся к стадии сбыта. Часть переменных издержек, относящихся к производственной деятельности, образует плановые производственные затраты предприятия. Расчёт бюджета производственных затрат показан в табл. 9.

Следует отметить, что, как правило, величина плановых производственных затрат предприятия отличается от плановой себестоимости выпуска. Дело в том, что на начало бюджетного периода на предприятии существует остаток незавершённого производства (в бухгалтерском учёте он фиксируется по дебету счёта 20 «Основное производство») [40].

Производственные затраты – это не что иное, как прирост незавершённого производства (дебетовый оборот по счёту 20). Таким образом, существует равенство (формула 12):

$$\begin{array}{rclcl}
 \text{Остаток} & & \text{Плановые} & & \text{Остаток} & & \text{Плановая} \\
 \text{незавершённого} & & \text{производственные} & & \text{незавершённого} & & \text{себестоимость} \\
 \text{производства на} & + & \text{затраты} & - & \text{производства на} & = & \text{выпуска} \\
 \text{конец периода} & & \text{(дебетовый} & & \text{начало периода} & & \text{(кредитовый} \\
 \text{(дебет счёта 20)} & & \text{оборот} & & \text{(дебет счёта 20)} & & \text{оборот} \\
 & & \text{по счёту 20)} & & & & \text{по счёту 20)} \\
 & & & & & & \text{(12)}
 \end{array}$$

Следовательно, плановая себестоимость выпуска определяется не только бюджетом производственных затрат, но и целевым остатком незавершённого производства (НЗП) на конец периода, а также начальным остатком незавершённого производства, который влияет на себестоимость списания отдельных статей затрат на себестоимость выпуска (по средневзвешенной).

Другая часть переменных затрат образует бюджет (смету) прямых коммерческих расходов, которые списываются на себестоимость реализации по видам продукции. Отметим, что плановый бюджет прямых коммерческих расходов рассчитывается в разрезе отдельных видов продукции на основе плановых величин баз распределения (плановых величин объёмов реализации отдельных видов продукции в физическом либо стоимостном выражении) и плановых коэффициентов (ставок распределения) аналогично калькуляции ОПР (табл. 10).

9. Бюджет производственных затрат на X квартал 200X г.

Статьи производственных затрат	Сумма, тыс. р.
1. Основные материалы (табл. 7)	215 200
2. Заработная плата основных производственных рабочих (табл. 4)	213 200
3. Общепроизводственные расходы (табл. 8)	208 000
Производственные затраты (1) + (2) + (3)	636 400

10. Бюджет прямых коммерческих расходов на X квартал 200X г.

Статьи прямых коммерческих расходов	Объём реализации, т		Удельные прямые коммерческие расходы, тыс. р./ед.		Совокупная величина прямых коммерческих расходов, тыс. р.		
	Продукт А	Продукт Б	Продукт А	Продукт Б	Продукт А	Продукт Б	Всего
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)=(1)×(3)	(6)=(2)×(4)	(7)=(5)+(6)
1) Комиссионные агентам и брокерам	5000	1000	3	5	15 000	5000	20 000
2) Расходы на прямую рекламу	5000	1000	0,5	0,5	2500	500	3000
3) Вспомогательные материалы для упаковки	5000	1000	1,5	2,5	7500	2500	10 000
4) Транспортные расходы	5000	1000	0,8	1	4000	1000	5000
Всего прямых коммерческих расходов					29 000	9000	38 000

Постоянные расходы не имеют ярко выраженной связи с динамикой производства и продаж, и это накладывает свою специфику на технологию их бюджетирования. В общем и целом, постоянные расходы по принадлежности к стадиям кругооборота капитала подразделяются на:

- общехозяйственные (административные) расходы;
- общие коммерческие расходы (имиджевая реклама и пр.).

Основой бюджетирования постоянных расходов является сметное планирование по центрам ответственности (мы уже вкратце осветили суть данной технологии при рассмотрении планирования потребности во вспомогательных материалах). Лишь небольшая часть постоянных расходов калькулируется чисто расчётным путём (например, амортизация здания заводоуправления).

Сметное планирование имеет два основных варианта:

1) планирование на основе приростного бюджета или бюджета, основанного на достигнутом уровне. Приростной бюджет учитывает бюджет (смету затрат подразделения) предыдущего периода и результаты его выполнения. Бюджетные показатели устанавливаются в соответствии с результатами прошлого и перспективами следующего бюджетных периодов;

2) планирование на основе бюджета с нулевой точки. Здесь при разработке бюджета не принимаются во внимание показатели прошлых периодов, как если бы бюджет разрабатывался впервые. При несомненных достоинствах данного метода (ревизия необоснованных расходов прошлых лет) он часто неприменим при краткосрочном бюджетном планировании. Дело в том, что ряд статей постоянных расходов имеет большие транзакционные издержки. Например, нельзя уволить половину высококвалифицированного персонала управления маркетинга и сбыта на квартал, а затем так же легко принять данных сотрудников обратно на работу. В чистом виде бюджетирование с нулевой точки встречается достаточно редко, тем паче в России, где транзакционные издержки по трудовым ресурсам особенно велики.

На основе смет затрат подразделений калькулируется бюджет постоянных расходов компании (табл. 11).

Для составления прогнозного отчета о финансовых результатах необходимо определить плановую себестоимость реализации по видам продукции и составить прогноз того дохода, который будет получен от продаж того или иного продукта.

Сначала производится распределение плановой величины общепроизводственных расходов по отдельным видам продукции (табл. 12). Бюджет общепроизводственных расходов калькулировался исходя из базы распределения, основывающейся на отдельных статьях совокупных прямых затрат. Необходимо использовать тот же принцип, но уже база распределения считается на основе плановых прямых затрат (или плановых объемов выпуска или реализации) в разрезе отдельных видов продукции. Тем самым рассчитываются полные удельные производственные затраты на единицу продукции по видам продукции, планируемым к производству в бюджетном периоде [40].

11. Бюджет постоянных расходов предприятия на X квартал 200X г.

Статьи расходов	Сумма, тыс. р.
1. Общехозяйственные расходы	
Зарботная плата высшего руководства	5000
Расходы на службу безопасности (охрану)	6000
Коммунальные платежи	8000
Амортизация здания заводоуправления	1000
<i>Всего общехозяйственных расходов</i>	20 000
2. Общие коммерческие расходы	
Зарботная плата служащих управления сбыта	10 000
Реклама общего характера	1000
Маркетинговые исследования рынка	21 000
Прочие общие коммерческие расходы	5000
<i>Всего общих коммерческих расходов</i>	37 000
3. Всего бюджет постоянных расходов (1+2)	57 000

Следующей операцией для расчёта себестоимости реализации по видам продукции является расчёт целевых остатков незавершённого производства и определение на основе средневзвешенной себестоимости списания отдельных статей затрат на себестоимость выпуска (с кредита счёта 20 «Основное производство» на дебет счёта 43 «Готовая продукция»). По результатам этой итерации производится расчёт плановой себестоимости выпуска по видам продукции.

Третьей подготовительной операцией является расчёт производственных затрат в себестоимости продукции, планируемой к реализации в бюджетном периоде (табл. 13).

12. Распределение общепроизводственных расходов по видам продукции

Продукты	Выпуск, т	Прямые производственные затраты, тыс. р.	Распределение общепроизводственных расходов, тыс. р.	Полные производственные затраты, тыс. р.	Удельные полные производственные затраты, тыс. р.
	(1)	(2)	(3)	(4)=(2)+(3)	(5) = (4)/(1)
А	6000	352 200 (82,2%)	171 000 (82,2%)	523 200 (82,2%)	87,2
Б	1000	76 200 (17,8%)	37 000 (17,8%)	113 200 (17,8%)	113,2
Всего		428 400 (100%)	208 000 (100%)	636 400 (100%)	

13. Определение производственных затрат в себестоимости реализации по видам продукции

Продукт	Товарный остаток на начало периода (нат. ед.)	Плановый объём выпуска (нат. ед.)	Товарный остаток на начало периода (тыс. р.)	Плановый объём выпуска (тыс. р.)	Товарный остаток плюс плановый объём выпуска (нат. ед.)	Товарный остаток плюс плановый объём выпуска (тыс. р.)	Производственная себестоимость реализации 1 нат. ед. продукции
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)=(1)+(2)	(6)=(3)+(4)	(7)=(6)/(5)
А	100/ 11 000	6000/ 523 200	6100	534 200	87,6	100/ 11 000	6000/ 523 200
Б	50/5000	1000/ 113 200	1050	118 200	112,6	50/5000	1000/ 113 200
Всего		636 400		652 400			636 400

На начало периода существует остаток готовой продукции. Также запланирован определённый целевой остаток готовой продукции на конец бюджетного периода. Следовательно, плановая себестоимость выпуска и производственные затраты в себестоимости продукции, планируемой к реализации в бюджетном периоде, различны.

Прибавив к полученной величине значение прямых коммерческих расходов, получают плановую величину полных переменных затрат в себестоимости реализации на данный бюджетный период (табл. 14).

Теперь, сопоставляя плановый физический объём, отпускную цену и себестоимость реализации, можно рассчитать прогнозную величину маржинального дохода и прямой рентабельности (на основе переменных издержек) по видам продукции (табл. 15).

14. Определение себестоимости реализации по видам продукции (полные переменные затраты)

Продукт	Плановый объём продаж, т	Производственные затраты на 1 ед., тыс. р.	Полные производственные затраты, тыс. р.	Прямые коммерческие расходы, тыс. р.	Себестоимость реализации (переменные затраты), тыс. р.	Себестоимость реализации на 1 ед. (переменные затраты), тыс. р.
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5) = (3) + (4)	(6) = (5) / (1)
А	5000	87,6	438 000	29 000	46 700	93,4
Б	1000	112,6	112 600	9000	121 600	121,6
Всего			550 600		588 600	

15. Расчёт маржинального дохода и рентабельности по видам продукции на X квартал 200X г.

Продукт	Плановый объём продаж, т	Выручка от реализации, тыс. р.	Цена реализации, тыс. р.	Себестоимость реализации (переменные затраты), тыс. р.	Маржинальный доход, тыс. р.	Рентабельность на 1 р. продаж, коэфф.	Рентабельность на 1 ед. продаж, тыс. р.
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5) = (2) - (3)	(6) = (5) / (2)	(7) = (5) / (1)
А	5000	527 000	105,4	467 000	60 000	0,114	12
Б	1000	164 000	164	121 600	42 400	0,258	42,4
Всего		691 000		588 600	102 400		

Плановый отчёт о прибылях и убытках целесообразно составлять в двух вариантах: «развёрнутом» (в разрезе доходности отдельных видов продукции – табл. 16) и сводном (составляется по аналогии с формой № 2 квартальной финансовой отчётности – табл. 17).

Таким образом, собрана и соответствующим образом обработана вся необходимая информация для составления прогнозного отчёта о финансовых результатах (прибылях и убытках).

16. Прогнозный отчёт о финансовых результатах в разрезе доходности отдельных видов продукции на X квартал 200X г.

Статьи доходов и расходов	Сумма, тыс. р.
1. Продукт А:	
1.1. Выручка от реализации	527 000
1.2. Себестоимость реализации (переменные затраты), в том числе	467 000
1.2.1. Производственные расходы	438 000
1.2.2. Сбытовые расходы	29 000
1.3. Маржинальный доход (1.1 – 1.2)	60 000
2. Продукт Б:	
2.1. Выручка от реализации	164 000
2.2. Себестоимость реализации (переменные затраты), в том числе	121 600
2.2.1. Производственные расходы	112 600
2.2.2. Сбытовые расходы	9000
2.3. Маржинальный доход (2.1 – 2.2)	42 400
3. Совокупный маржинальный доход (1.3 + 2.3)	102 400
4. Постоянные расходы, в том числе	70 000
4.1. Общехозяйственные расходы	20 000
4.2. Общие коммерческие расходы	37 000
4.3. Налоги, включаемые в себестоимость	13 000
5. Валовая (операционная) прибыль (3 – 4)	32 400
6. Налог на прибыль	11 000
7. Чистая прибыль (5 – 6)	21 400
8. Прогнозное отвлечение средств из чистой прибыли (выплаты акционерам, безвозмездное финансирование и пр.)	0
9. Прибыль, остающаяся в распоряжении предприятия (7 – 8) (нераспределённая прибыль)	21 400

17. Сводный прогнозный отчёт о финансовых результатах на X квартал 200X г.

Статьи доходов и расходов	Сумма, тыс. р.
1. Выручка от реализации	691 000
2. Себестоимость реализации (переменные затраты)	588 600
3. Маржинальный доход (1 – 2)	102 400
4. Постоянные расходы	70 000
5. Валовая (операционная) прибыль (3 – 4)	32 400
6. Налог на прибыль	11 000
7. Чистая прибыль (5 – 6)	21 400
8. Трансферты из чистой прибыли	0
9. Прибыль, остающаяся в распоряжении предприятия (7 – 8) (нераспределённая прибыль)	21 400

Составление прогнозного отчёта о финансовых результатах является «выходной формой» операционного бюджета. Тем не менее по результатам моделирования финансового бюджета операционный бюджет будет корректироваться.

3.2. ПОРЯДОК СОСТАВЛЕНИЯ ИНВЕСТИЦИОННОГО БЮДЖЕТА

Следующим этапом процесса бюджетирования является составление инвестиционного бюджета, который определяется потребностями не только текущего (краткосрочного) бюджетного периода, но и более долгосрочной перспективой. Поэтому предприятие обычно составляет:

- плановый краткосрочный бюджет (1 – 3 месяца);
- долгосрочный инвестиционный бюджет (так называемый «бюджет развития») и/или индикативный «скользящий» бюджет (1 – 3 года).

Термин «скользящий» подразумевает, что по окончании краткосрочного бюджетного периода к долгосрочному индикативному бюджету прибавляется ещё один краткосрочный бюджетный период и индикативный бюджет корректируется. Таким образом, индикативный бюджет никогда не исполняется и служит исключительно для постановки стратегических целей (инвестиционная политика, конкурентная политика и пр.) в долгосрочной перспективе [18].

Инвестиционный план компании определяется как потребностями текущего бюджетного периода (закупка оборудования и пр.), так и

временным периодом, выходящим за рамки бюджетного (капитальное строительство, программы модернизации и пр.) (рис. 5).

При этом три основных обстоятельства определяют структуру «выходной формы» инвестиционного бюджета.

Во-первых, единицей учёта крупномасштабных капитальных вложений является проект, поэтому для таких вложений учёт ведётся по линии «Направление инвестиций – проект – статьи инвестиционных затрат». По мелким вложениям без проведения значительных строительно-монтажных работ (как правило, это закупка оборудования) учёт ведётся по линии «Направление инвестиций – статьи инвестиционных затрат».

Во-вторых, отчёт об инвестициях должен представлять собой плановый баланс движения внеоборотных активов, где присутствуют строки «Остаток на начало периода», «Приход (планируется к освоению)», «Расход» (перешло из состава незавершённого строительства или оборудования к установке в состав основных средств по факту сдачи объектов капитальных вложений или монтажа оборудования), «Целевой остаток капитальных вложений и оборудования к установке на конец бюджетного периода». Естественно, при этом планируется не только смета освоения инвестиций, но и сдача инвестиционных объектов (графа «Расход») и, как следствие, остаток незавершённого строительства на конец бюджетного периода.

В-третьих, бюджетирование отдельных инвестиционных проектов зависит от того, осуществляются ли они хозяйственным способом либо путём привлечения подрядчика (подрядным способом). В первом случае в инвестиционном бюджете показывается подробная расшифровка по статьям инвестиционных затрат. При подрядной форме объект незавершённого строительства до его сдачи находится на балансе подрядчика и в отчёте об инвестициях фигурирует лишь стоимостная величина финансирования подрядных работ. Типичный проект инвестиционного бюджета предприятия показан в табл. 18.

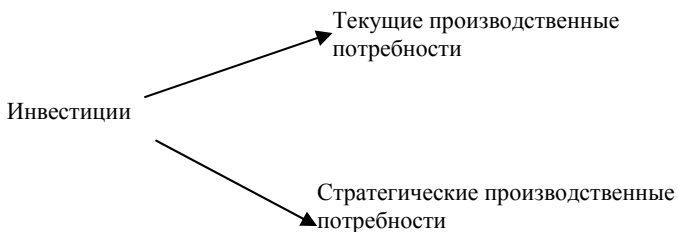


Рис. 5. Схема определения потребностей в инвестициях

**18. Проект инвестиционного бюджета предприятия
на X квартал 200X г., тыс. р.**

Инвестиции	Начальный остаток	Приход	Расход	Конечный остаток
	(1)	(2)	(3)	(4) = (1) + (2) – (3)
1. Складское хозяйство – всего (= (1.1) + (1.2))	5000	54 000	57 000	2000
В том числе:				
1.1. Проект реконструкции склада ГСМ (= (1.1.1) + (1.1.2))	4000	50 000	54 000	0
1.1.1. Оборудование	3000	45 000	48 000	0
1.1.2. Строительно-монтажные работы	1000	5000	6000	0
1.2. Прочее (закупка оборудования) ... (по позициям)	1000	4000	3000	2000
2. Инвестиции в производственную инфраструктуру – всего (= (2.1) + (2.2) + (2.3))	15 000	86 000	21 000	80 000
В том числе:				
2.1. Проект модернизации кузнечного цеха (= (2.1.1) + (2.1.2))	6000	8000	0	14 000
2.1.1. Оборудование	3000	6000	0	9000
2.1.2. Строительно-монтажные работы	3000	2000	0	5000
2.2. Строительство здания заводоуправления (подрядный способ)	8000	40 000	0	48 000
2.3. Прочее (закупка оборудования) ... (по позициям)	1000	38 000	21 000	18 000
3. Итого инвестиционный бюджет (= (1) + (2))	20 000	140 000	78 000	82 000

3.3. ПОРЯДОК СОСТАВЛЕНИЯ ФИНАНСОВОГО БЮДЖЕТА

Следующим шагом составления сводного бюджета предприятия является составление проекта бюджета денежных средств. Проект бюджета движения денежных средств (другое название проект отчёта о движении денежных средств) является первой из двух «выходных форм» финансового бюджета.

Проект бюджета движения денежных средств составляется на основе проектов отчёта о финансовых результатах и инвестиционного бюджета. Следует отметить, что бюджет движения денежных средств не является чисто расчётным из двух упомянутых:

– статьи отчёта о финансовых результатах могут существенно отклоняться от соответствующих статей денежных поступлений и расходов на величину сальдо изменения дебиторской и кредиторской задолженности (формула 13):

$$\begin{array}{r} \text{Остаток} \\ \text{дебиторской} \\ \text{задолженности} \\ \text{покупателей на} \\ \text{начало периода} \end{array} + \begin{array}{r} \text{Объём ре-} \\ \text{ализации за} \\ \text{период} \end{array} - \begin{array}{r} \text{Денежные} \\ \text{поступления} \\ \text{от реализации} \\ \text{за период} \end{array} = \begin{array}{r} \text{Остаток} \\ \text{дебиторской} \\ \text{задолженности} \\ \text{на конец периода} \end{array} \quad (13)$$

– существуют статьи денежных поступлений и расходов, не связанных с текущим кругооборотом капитала и инвестиционной деятельностью. Это привлечение денежных средств (кредиты и займы, эмиссия акций) и, наоборот, осуществление расчётов по кредитному финансированию (погашение процентов и суммы основного долга по кредитам).

Таким образом, на стадии составления проекта бюджета движения денежных средств анализируется прогнозная динамика расчётов предприятия, возможного привлечения средств и погашения кредитной задолженности.

С учётом всего вышесказанного проект бюджета движения денежных средств (отчёта о движении денежных средств) предприятия выглядит следующим образом [41] (табл. 19).

19. Проект бюджета движения денежных средств (отчёта о движении денежных средств) на X квартал 200X г.

Статьи бюджета движения денежных средств	Сумма, тыс. р.
1. Остаток денежных средств на начало периода	80 000
2. Денежные поступления:	830 000
2.1. Поступления от реализации	700 000
2.2. Поступления от реализации основных средств и прочих активов	0

Статьи бюджета движения денежных средств	Сумма, тыс. р.
2.3. Проценты и дивиденды по ценным бумагам и участию в капитале	0
2.4. Кредиты и займы	120 000
2.5. Эмиссия акций	0
2.6. Прочие денежные поступления	10 000
3. Расходование денежных средств:	881 000
3.1. Закупка материальных оборотных ресурсов (сырья, материалов, полуфабрикатов, комплектующих и пр.)	220 000
3.2. Расходы по оплате труда	300 000
3.3. Выплаты предприятиям и организациям за оказание услуг	0
3.4. Выплаты по страхованию имущества	1000
3.5. Общехозяйственные расходы	30 000
3.6. Инвестиции	140 000
3.7. Налоги и платежи во внебюджетные фонды	15 000
3.8. Погашение кредитов и займов (сумма основного долга)	150 000
3.9. Выплаты процентов по кредитам и займам	20 000
3.10. Прочее расходование денежных средств	5000
4. Сальдо денежных поступлений и расходов (2 – 3)	–51 000
5. Остаток денежных средств на конец периода (1 +4)	29 000

На основе проектов отчётов о финансовых результатах (операционный бюджет), инвестициях (инвестиционный бюджет) и движении денежных средств (финансовый бюджет), а также баланса на начало бюджетного периода строится проект баланса на конец бюджетного периода. Общие принципы расчёта отдельных статей проекта баланса на конец бюджетного периода показаны на рис. 6.

Баланс на конец бюджетного периода строится на основе балансовых равенств по отдельным статьям актива и пассива по принципу (формула 14):

$$\begin{array}{r}
 \text{Балансовый} \\
 \text{остаток на начало} \\
 \text{бюджетного} \\
 \text{периода}
 \end{array}
 +
 \begin{array}{r}
 \text{Плановый} \\
 \text{приход}
 \end{array}
 -
 \begin{array}{r}
 \text{Плановый} \\
 \text{расход}
 \end{array}
 =
 \begin{array}{r}
 \text{Плановый} \\
 \text{балансовый} \\
 \text{остаток на конец} \\
 \text{бюджетного периода}
 \end{array}
 \quad (14)$$

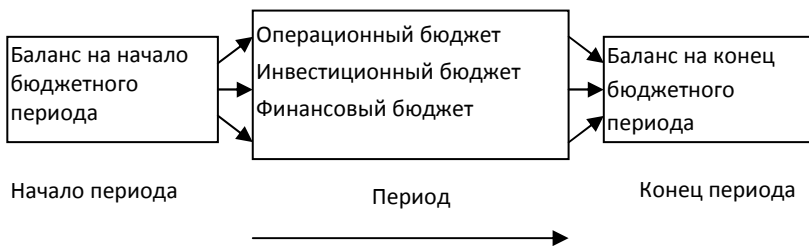


Рис. 6. Алгоритм составления проекта баланса на конец бюджетного периода

При этом плановый балансовый остаток на конец периода является расчётной (искомой) величиной, балансовый остаток на начало периода берётся как фактическая величина из формы № 1 (баланс) на начало бюджетного периода. Величины же планового прихода и расхода берутся из соответствующих сводных форм операционного, инвестиционного и финансового бюджетов (табл. 20).

Проект отчёта о движении денежных средств (первая «выходная форма» финансового бюджета) является исходной бюджетной формой при составлении прогнозного баланса (т.е. данные проекта отчёта о движении денежных средств являются «входными» при составлении проекта баланса на конец периода (рис. 6, табл. 20)).

Вторая «выходная форма» финансового бюджета – отчёт об изменении финансового состояния – является производной бюджетной формой от проекта баланса на конец бюджетного периода, т.е. строится на основе «готового» проекта баланса.

Структура проекта баланса строится аналогично структуре формы № 1 сводной финансовой отчётности, составляемой для подачи в налоговую инспекцию (табл. 21). Это удобно на практике, так как не нужно двойной работы по составлению отдельно фискального и управленческого балансов и, при такой унификации счета бухгалтерии одновременно используются для целей налогообложения и управленческого учёта.

До сих пор бюджетирование исходило из одного критерия – максимизации конечных финансовых результатов, т.е. повышения эффективности деятельности предприятия. Однако для успешного осуществления бизнеса предприятию необходимо учитывать и второй, не менее существенный критерий – поддержание на должном уровне финансовой устойчивости фирмы.

В долгосрочном ключе критерии эффективности и финансовой стабильности являются сопряжёнными – полученная прибыль увеличивает собственные средства предприятия и, тем самым, улучшает его платёжеспособность.

**20. Расчёт отдельных статей актива и пассива баланса
на конец бюджетного периода**

Статья баланса	Остаток на начало периода	Приход	Расход	Остаток на конец периода
	(1)	(2)	(3)	(4)
1) Инвестиции	Из формы № 1	Проект инвестиционного бюджета	Проект операционного бюджета (амортизация) и финансового бюджета (реализация основных средств)	$(3) - (1) - (2)$ =
2) Остатки незавершённого производства	Из формы № 1	Проект операционного бюджета (прямые и общепроизводственные затраты)	Проект операционного бюджета (себестоимость выпуска)	$(3) - (1) - (2)$ =
3) Дебиторская задолженность	Из формы № 1	Проект операционного бюджета (выручка от реализации)	Проект финансового бюджета (денежные поступления от реализации продукции)	$(3) - (1) - (2)$ =
4) Остаток денежных средств	Из формы № 1	Проект финансового бюджета	Проект финансового бюджета	$(3) - (1) - (2)$ =
5) Кредиты и займы	Из формы № 1	Проект финансового бюджета	Проект финансового бюджета	$(3) - (1) - (2)$ =
6) Налоги и прочие платежи в бюджет	Из формы № 1	Проект операционного бюджета (начисление)	Проект финансового бюджета (погашение)	$(3) - (1) - (2)$ =
...

21. Форма проекта баланса (упрощённый вариант), тыс. р.

АКТИВ				ПАССИВ			
Статья	на начало периода (1.04.200X)	на конец периода (1.07.200X)	изменение за период	Статья	на начало периода (1.04.200X)	на конец периода (1.07.200X)	изменение за период
1. Внеоборотные активы				3. Капитал и резервы			
• основные средства (по остаточной стоимости)	360 000	474 000	+114 000	• уставный капитал	200 000	200 000	0
• долгосрочные финансовые вложения	2000	2000	0	• добавочный капитал	27 000	27 000	0
• нематериальные активы	1000	1000	0	Нераспределённая прибыль	246 000	267 400	+21 400
<i>Всего</i>	<i>363 000</i>	<i>477 000</i>	<i>+114 000</i>	<i>Всего</i>	<i>473 000</i>	<i>494 400</i>	<i>+21400</i>
2. Оборотные активы				4. Долгосрочные обязательства			
• запасы сырья и материалов	52 000	9800	-42 200	• кредиты	10 000	10 000	0
• незавершённое производство	5000	5000	0	• займы	0	0	0
• запасы готовой продукции	15 000	101 180	+86 180	• кредиторская задолженность	0	0	
• дебиторская задолженность, в т.ч. покупатели и заказчики	20 000	11 000	-9000	<i>Всего</i>	<i>10 000</i>	<i>10 000</i>	<i>0</i>
• авансы выданные	151 000	50 420	-100 580	5. Краткосрочные обязательства			
• краткосрочные финансовые вложения	2000	2000	0	• краткосрочные кредиты	68000	38000	-30000
• денежные средства	80 000	29 000	-51 000	• краткосрочные займы	0	0	0
				• кредиторская задолженность, в т.ч. поставщики и подрядчики	105 000	58 000	-47 000
<i>Всего</i>	<i>325 000</i>	<i>208 400</i>	<i>-116 600</i>	• задолженность перед персоналом организации	12 000	55 000	+43 000
				• задолженность по налогам и сборам	18 000	27 000	+9000
				• прочие краткосрочные обязательства	2000	3000	+1000
				<i>Всего</i>	<i>205 000</i>	<i>181 000</i>	<i>-24 000</i>
Итого (1+2+3)	688 000	685 400	-2600	Итого (1+2+3)	688 000	685 400	-2600

Если рассматривать оперативное планирование, здесь возможна ситуация овертрейдинга, когда в погоне за перспективными возможностями увеличения объёмов производства через повышение текущих затрат либо инвестиционных вложений предприятие сокращает ниже разумного предела свои финансовые (ликвидные) резервы и оказывается в ситуации банкротства вследствие потери текущей платёжеспособности.

Таким образом, в краткосрочном аспекте задачи увеличения эффективности и поддержания финансовой устойчивости являются конфликтными, иначе говоря, после составления первичных вариантов операционного, инвестиционного и финансового бюджетов менеджеры должны обязательно тщательнейшим образом проанализировать плановый уровень финансового дефицита (профицита) компании на бюджетный период.

Для расчёта плановых показателей ликвидности составляется проект отчёта об изменении финансового состояния, который непосредственно строится на основе планового проекта баланса и является второй «выходной» формой финансового бюджета. Напомним, что первой «выходной» формой является проект отчёта о движении денежных средств. Под ликвидностью бизнеса предприятия (которая всегда определяется по состоянию на конкретную дату) понимается степень покрытия его текущих обязательств (текущих пассивов) за счёт различных статей ликвидных (оборотных) активов. Коэффициенты ликвидности являются индикаторами финансового состояния предприятия. Значения коэффициентов ликвидности рассчитываются непосредственно из данных отчёта об изменении финансового состояния (табл. 22).

Следует отметить, что предприятие само определяет оптимальные (нормативные) значения коэффициентов ликвидности с учётом собственных индивидуальных и отраслевых особенностей. Уровень финансового дефицита определяется путём сопоставления расчётных (на базе первичного проекта сводного бюджета) коэффициентов ликвидности с нормативными значениями [33].

По результатам рассмотрения величины первичного финансового дефицита финансово-экономическая служба предприятия формулирует управленческую задачу по его сокращению в соответствии с требованиями поддержания финансовой стабильности.

Следует при этом отметить, что показателем, на который необходимо ориентироваться при расчёте величины первичного финансового дефицита, является именно коэффициент текущей ликвидности. Коэффициент текущей ликвидности фиксирует общую величину финансового баланса/дисбаланса оборотных активов и краткосрочных обязательств, в то время как остальные показатели ликвидности по своей сути лишь определяют структуру оборотных активов.

22. Проект отчёта об изменении финансового состояния, тыс. р.

Показатель	На начало периода (1.04.200X)	На конец периода (1.07.200X)	Изменение за период
1. Текущие активы – всего	325 000	208 400	-116 600
В том числе:			
1.1. Материальные оборотные средства	222 000	166 400	-55 600
• запасы сырья и материалов	52 000	9800	-42 200
• незавершённое производство	5000	5000	0
• авансы выданные	150 000	50 420	-99 580
• запасы готовой продукции	15 000	101 180	+86 180
1.2. Расчёты и денежные средства	103 000	42 000	-61 000
• дебиторская задолженность покупателей	20 000	11 000	-9000
• прочая дебиторская задолженность	1000	0	-1000
• краткосрочные финансовые вложения (КФВ)	2000	2000	0
• денежные средства	80 000	29 000	-51 000
2. Текущие пассивы (расчёты) – всего	205 000	181 000	-24 000
В том числе:			
2.1. Краткосрочные кредиты и займы	68 000	38 000	-30 000
2.2. Кредиторская задолженность поставщикам и подрядчикам	105 000	58 000	-47 000
2.3. Задолженность в бюджет и фонды	18 000	27 000	+9000
2.4. Задолженность по оплате труда	12 000	55 000	+43 000
2.5. Прочие расчёты	2000	3000	+1000
3. Чистый оборотный капитал (= (1) – (2))	120 000	27 400	-92 600
4. Коэффициенты ликвидности:			
• текущая ликвидность (= (1) / (2))	1,58	1,15	-0,43
• срочная ликвидность (= (1.2) / (2))	0,5	0,23	-0,27
• абсолютная ликвидность (= (КФВ + денежные средства) / (2))	0,4	0,17	0,23

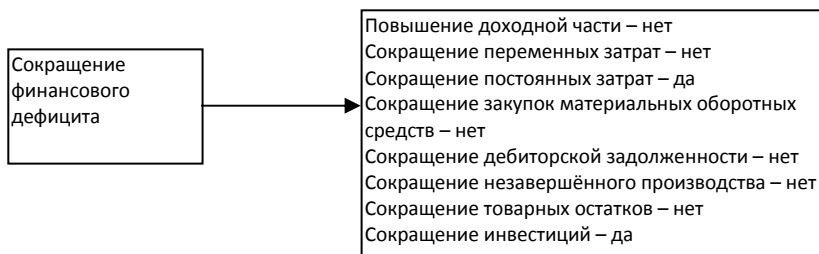


Рис. 7. Анализ возможностей сокращения финансового дефицита

Таким образом, при «выводе» текущей ликвидности на нормативный уровень оптимизация остальных показателей ликвидности достигается сугубо посредством реструктуризации величины оборотных активов, но не изменения общей величины оборотных активов либо краткосрочных обязательств.

Для достижения поставленной управленческой цели: сокращения уровня первичного финансового дефицита, анализируются возможности повышения доходной либо сокращения расходной части первичного проекта операционного и инвестиционного бюджетов (рис. 7).

После того как возможности сокращения финансового дефицита выявлены, первичный сводный бюджет компании пересчитывается (подвергается корректировке). При этом следует отметить, поскольку основные подбюджеты (операционный, инвестиционный и финансовый) являются взаимосвязанными, практически любое изменение хотя бы одного бюджетного параметра ведёт к ревизии всех первичных «выходных» форм сводного бюджета. Изменяются:

- проект отчёта о финансовых результатах;
- проект инвестиционного бюджета;
- проект отчёта о движении денежных средств;
- прогнозный баланс;
- проект отчёта об изменении финансового состояния.

23. Технология составления сводного бюджета предприятия

№ шага	Название шага составления сводного бюджета	Используемые планово-аналитические инструменты и методы планирования	«Выходная» форма (отчёт)
Шаг 1	Определение целевого объёма продаж	1) Анализ взаимосвязи «издержки–объём–прибыль» для определения: физического объёма продаж, уровня цен, динамики производственных и сбытовых затрат, которые обеспечивали бы максимальный уровень чистого (маржинального) дохода по продукту 2) Оптимизация структуры продаж с учётом планируемых величин маржинального дохода по отдельным продуктам и существующих ограничений по производственным мощностям	Предварительный (первичный) вариант бюджета продаж

№ шага	Название шага составления сводного бюджета	Используемые планово-аналитические инструменты и методы планирования	«Выходная» форма (отчёт)
Шаг 2	Определение плана производства (товарного выпуска) и целевого (конечного) уровня запасов по номенклатуре выпуска	1) Оптимизационные модели, используемые для расчёта наиболее обоснованного уровня текущих запасов готовой продукции (модель EPR и др.) – для предприятий, работающих на заказ 2) Расчёт физического объёма и номенклатуры выпуска – для предприятий серийного и массового производства	Предварительный (первичный) вариант плана производства (товарного выпуска)
Шаг 3	Определение объёма валового выпуска	Метод условных единиц (для поточного и массового производства)	Предварительный вариант плана валового выпуска
Шаг 4	Определение потребности в основных материалах	1) Метод технологического нормирования материальных затрат – для крупных и средних предприятий 2) Метод сравнительного анализа счетов – для небольших предприятий	Смета расхода материалов по основному производству
Шаг 5	Определение прямых затрат труда	Метод технологического нормирования трудозатрат, тарификация (тарифная сетка стоимости трудочаса основных производственных рабочих в соответствии с разрядностью работ)	Первичный вариант бюджета прямых трудозатрат
Шаг 6	Определение потребности во вспомогательных материалах. Определение общей потребности в материалах	1) Методы нормирования вспомогательных материалов в зависимости от величины прямых затрат и объёма выпуска 2) Сметное планирование материальных затрат (в разрезе отдельных подразделений)	Первичный вариант бюджета закупок

№ шага	Название шага составления сводного бюджета	Используемые планово-аналитические инструменты и методы планирования	«Выходная» форма (отчёт)
Шаг 7	Расчёт себестоимости списания материалов в производство, калькуляция суммарных прямых затрат	Методы: <ul style="list-style-type: none"> • средневзвешенный; • ФИФО; • ЛИФО; • на основе величины начальных запасов материалов и производственной потребности 	Первичные варианты бюджетов прямых материальных затрат, прямых затрат
Шаг 8	Определение совокупной величины общепроизводственных расходов (ОПР)	Методы нормирования общепроизводственных расходов в зависимости от величины прямых затрат и объёма выпуска (расчёт плановой ставки начисления)	Первичный вариант бюджетов общепроизводственных расходов, производственных затрат
Шаг 9	Расчёт себестоимости выпуска	Метод условных единиц (при поточном и массовом производстве)	Калькуляция себестоимости выпуска
Шаг 10	Расчёт величины переменных коммерческих (сбытовых) расходов	Методы нормирования переменных коммерческих (сбытовых) расходов в зависимости от объёма продаж (расчёт плановой ставки начисления)	Первичный вариант бюджета переменных коммерческих (сбытовых) расходов
Шаг 11	Расчёт величины постоянных расходов	Методы сметного планирования в разрезе подразделений (планирование «от нулевой точки», планирование «от достигнутого уровня»)	Первичный вариант бюджета постоянных расходов
Шаг 12	Калькуляция себестоимости реализации по видам продукции	Метод средневзвешенной на основе начального уровня товарных остатков (запасов) и баланса отгрузки по видам продукции («начальные запасы + план выпуска – план отгрузки = целевые конечные запасы»)	Сметы полных переменных затрат по реализованной продукции (себестоимость реализации отдельных видов продукции)
Шаг 13	Расчёт конечных финансовых результатов	На основе этапов 1, 11 и 12	Первичный вариант отчёта о прибылях и убытках (отчёта о финансовых результатах)

№ шага	Название шага составления сводного бюджета	Используемые планово-аналитические инструменты и методы планирования	«Выходная» форма (отчёт)
Шаг 14	Расчёт инвестиционных потребностей	1) Сметное планирование капитальных затрат 2) Составление долгосрочного «бюджета развития» (инвестиционного бюджета)	Первичный вариант инвестиционного бюджета
Шаг 15	Расчёт величины финансовых поступлений и расходов	Составление плановых балансовых таблиц: движения дебиторской задолженности, движения кредиторской задолженности, прочих активных и пассивных расчётов	Первичный вариант бюджета движения денежных средств
Шаг 16	Составление прогнозного баланса на конец бюджетного периода	На основе фактического баланса на начало бюджетного периода и первичного проекта отчёта о прибылях и убытках (этап 12), первичного варианта инвестиционного бюджета (этап 13), первичного варианта бюджета движения денежных средств (этап 14)	Первичный проект целевого баланса (на конец бюджетного периода)
Шаг 17	Расчёт величины первичного финансового дефицита	Определение финансовых нормативов (коэффициентов)	Первичный вариант отчёта об изменении финансового состояния
Шаг 18	Корректировка показателей сводного бюджета	На основе финансовых нормативов (коэффициентов)	Окончательные варианты: операционного бюджета, инвестиционного бюджета, финансового бюджета
			Окончательный вариант сводного бюджета на текущий период

В наибольшей степени первичный сводный бюджет корректируется при увеличении планового объёма реализации, или сокращении переменных издержек, так как показатели объёмов и текущих затрат являются взаимосвязанными и в этом случае имеет место не частичное изменение бюджетных форм, а ревизия затрагивает большинство статей первичных отчётов.

Осуществив вышеперечисленные изменения, можно сказать, что бюджет компании является сбалансированным, т.е.:

- обеспечивает положительные плановые финансовые результаты как по реализации отдельных видов продукции, так и для предприятия в целом;

- поддерживает нормативные уровни показателей финансового состояния, т.е. обеспечивает достаточные гарантии сохранения платёжеспособности предприятия в течение бюджетного периода.

В общем виде технология составления сводного бюджета предприятия представлена в табл. 23.

3.4. КОНТРОЛЬ ИСПОЛНЕНИЯ БЮДЖЕТА

Следующей стадией бюджетного цикла является контроль (мониторинг) исполнения сводного бюджета. Контроль исполнения бюджета базируется на четырёх основных принципах:

Принцип темпоральности определяет, что контроль исполнения бюджета осуществляется множественно и параллельно во времени на базе соответствующего отчётным интервалам информационного обеспечения [12].

Принцип объективности предъявляет требования системности и целостности к информационному обеспечению, на базе которого осуществляется контроль исполнения бюджета. Априори целостной системой учёта хозяйственных операций на предприятии является бухгалтерский учёт.

Принцип сравнимости обуславливает необходимость однозначной идентификации хозяйственных операций и их параметров, что естественно включает требование наличия единого бюджетного классификатора, таблиц соответствия регистров бухгалтерского и бюджетного учёта, а также систему согласования информации в параллельных контурах учёта.

Принцип ответственности – принцип персональной ответственности руководителей структурных подразделений при формировании, утверждении и последующего исполнения бюджета в рамках компетенций, определённых регламентом.

Система внутреннего контроля (контроллинга) исполнения бюджета – это логическая структура формальных и/или неформальных процедур, предназначенная для анализа и оценки эффективности

управления ресурсами, затратами, обязательствами компании в течение бюджетного периода. Под этим понимается:

- текущее принятие управленческих решений на различных уровнях организационной иерархии, исходя из критерия выбора оптимальных альтернатив в рамках установленного бюджетного задания. Эта работа в течение всего бюджетного периода ведётся структурными подразделениями – центрами ответственности предприятия (объектами планирования);

- поступление от центров ответственности соответствующим управленческим службам (субъектам планирования), таким как ПЭУ, ФЭУ, УКС, ОТиЗ, планово-аналитический отдел, соответствующей информации о ходе выполнения бюджетного задания;

- анализ текущей информации о выполнении бюджета управленческими службами и подготовка рекомендаций высшему руководству (первому вице-президенту по экономике) по корректировке оперативной деятельности в разрезе различных центров ответственности.

Таким образом, мониторинг исполнения бюджета осуществляется следующим образом:

- самими подразделениями, отвечающими за выполнение бюджетного задания. В данном случае контроль текущих показателей необходим для самостоятельной корректировки оперативной деятельности подразделения с целью наилучшего исполнения бюджета;

- управленческими службами аппарата управления, ответственными за разработку тех или иных показателей сводного бюджета. Управленческие службы на основе анализа текущей информации разрабатывают рекомендации высшему должностному лицу компании, ответственному за бюджет (первому вице-президенту по экономике) для централизованной корректировки оперативной деятельности подразделений с целью наилучшего исполнения бюджетного задания. Контроль исполнения сводного бюджета осуществляется различными управленческими службами предприятия в течение всего бюджетного периода.

Следует отметить, что для реализации установленного бюджетного задания необходимо установить персональную ответственность руководителей структурных подразделений за выполнение тех или иных бюджетных показателей. Распределение ответственности за выполнение различных подбюджетов определяется существующей на предприятии организационной структурой и системой управления, т.е.:

- распределением функциональных обязанностей различных структурных подразделений по обеспечению хозяйственной деятельности компании в разрезе отдельных стадий финансового цикла, производственных линий (видов продукции) и т.п.;

- регламентом соподчинённости и координации различных подразделений предприятия, закреплённым в соответствующих внутрен-

них нормативных актах (должностных инструкциях руководителей, положениях о подразделениях, положении о планировании и пр.).

Организационная структура компании напоминает пирамиду, где менеджеры «основания» отчитываются перед вышестоящими руководителями. Каждый менеджер закреплён за центром ответственности. Последний является сегментом организации, менеджер которого отчитывается за определённый участок работ. Планирование, учёт и контроль по центрам ответственности – это система, которая измеряет планы и действия по каждому центру ответственности. Механизм учёта ответственности является неотъемлемой и обязательной составляющей внутрифирменного бюджетирования на всех трёх стадиях (составление сводного бюджета, контроль исполнения, план-факт анализ исполнения).

Необходимо добавить, что различные центры ответственности на предприятии различаются по своей «степени свободы», т.е. по полномочиям руководителей структурных подразделений в своей оперативной работе. В рамках существующей на предприятии организационной структуры, все центры ответственности можно классифицировать следующим образом [4].

Центр управленческих затрат – это подразделение, руководитель которого в рамках выделенного бюджета ответствен за обеспечение наилучшего уровня услуг. Этот вариант, как правило, наиболее приемлем для функциональных служб, где трудно поддаются измерению как затраты, так и результаты. В этом случае используются нестандартные методы контроля и стимулирования, такие как «оценка работы», «составление бюджета с «нулевой» точки» и «целевое управление».

Центр нормативных затрат – это подразделение, в котором руководитель ответствен за достижение нормативного/планового уровня затрат по выпуску продукции (работ, услуг). Нормативы, как правило, охватывают сферы прямых затрат труда, прямых затрат сырья и материалов и переменные косвенные расходы (общепроизводственные расходы, часть прямых коммерческих расходов). Эффективность деятельности такого подразделения, соответственно, измеряется размером позитивных или негативных отклонений фактического уровня затрат от планового/нормативного. Как правило, это наиболее подходящая схема для производственных подразделений (цехов).

Специфическим центром нормативных затрат является служба снабжения, которая контролирует заготовительные цены в рамках установленных физического объёма и структуры закупок. Центром нормативных затрат на крупном предприятии может являться отдел отгрузки в рамках коммерческой дирекции, притом что коммерческая дирекция в целом будет являться центром доходов (см. следующий пункт).

Центр доходов – это подразделение, руководитель которого в рамках выделенного бюджета ответствен за максимизацию дохода от продаж. При этом, как правило, руководители таких подразделений не

имеют полномочий ни по дополнительному (сверх бюджета) расходованию средств для привлечения дополнительных ресурсов, ни по варьированию ценами реализации с целью максимизации прибыли. Типичным примером подобного центра ответственности служит служба сбыта.

Центр прибыли – этот центр ответственности отличается от предыдущего расширением полномочий руководителя: он имеет право варьировать затратами и ценами реализации с целью максимизации прибыли от операций. Примером такого рода центра ответственности может служить хозрасчётное производственное подразделение, выделенное на отдельный баланс. Однако здесь в полномочия менеджера ещё не включаются решения в области капитальных затрат (инвестиций).

Центр инвестиций – здесь в добавление к предыдущему пункту при оценке эффективности деятельности включается. Таким образом, целевой функцией, по которой оценивается эффективность деятельности «центра ответственности», здесь является либо отдача на инвестированный капитал, либо прибыль за вычетом процента на задействованный капитал (остаточная прибыль).

Этот показатель наиболее приемлем для подразделений предприятия с большой степенью автономности. Полной самостоятельности в сфере инвестиций у отдельных структур компании не бывает практически никогда, поэтому можно говорить о том, что центры инвестиций наделены широкими полномочиями, а именно, имеют право на капитализацию своей чистой прибыли.

Устанавливаемые бюджетные задания и контролируемые бюджетные показатели различных центров ответственности предприятия в упрощённом виде представлены на рис. 8.

Таким образом, все бюджетные показатели в разрезе центров ответственности делятся на:

- централизованно устанавливаемые аппаратом управления;
- устанавливаемые самими структурными подразделениями.

Ответственность за выполнение и тех, и других показателей несёт соответствующий центр ответственности, поэтому оба указанных выше вида показателей называются «контролируемыми» центрами ответственности. Различие состоит в том, что централизованно устанавливаемые показатели входят в бюджетное задание подразделения в рамках сводного бюджета, и центр ответственности не имеет право самостоятельно это задание изменять.

Показатели, устанавливаемые самими структурными подразделениями, не входят в бюджетное задание, отдаются на самостоятельное планирование подразделений. При этом методология бюджетного процесса такова, что показатели второй группы всегда являются факторами показателей первой группы. Например, дочернему предприятию компании может быть установлено задание по прибыли (показатель первой группы), в то время как объём реализации и себестоимость реализации

определяются самим центром ответственности. Очевидно, что прибыль является разницей между объемом реализации и себестоимостью реализации, т.е. полномочия руководителя структурного подразделения сводятся к тому, что он самостоятельно определяет основные факторы (варьирует выручкой и затратами) для наилучшего выполнения бюджетного задания по целевому показателю (прибыли).



Рис. 8. Планирование и контроль исполнения бюджетных показателей в разрезе различных типов центров ответственности

Таким образом, в «зоне ответственности» структурного подразделения находятся и централизованные показатели, и показатели, которые находятся в ведении самого подразделения. Поэтому обе группы объединяются под одним названием – «показатели, контролируемые подразделением».

Другая группа показателей не входит в «зону ответственности» подразделения, хотя бывает так, что по месту возникновения данные бюджетные показатели (затраты, выручка, ресурсы, обязательства) относятся к этому структурному подразделению. Например, если цех расположен в отдельном производственном помещении, то амортизация здания цеха, хотя и включается в себестоимость выпуска цеха, однако не входит в его бюджетное задание, так как цех не может никоим образом влиять на фактический уровень этой статьи затрат. Такие показатели называются «неконтролируемыми».

На рисунке 9 показаны виды бюджетных показателей, относящихся к отдельному подразделению (центру ответственности) предприятия.

Таким образом:

1. В промежуточный (как правило, ежемесячный) отчет центра ответственности контролирующей управленческой службе входят только контролируемые подразделением бюджетные параметры (как централизованные, так и устанавливаемые самим подразделением).

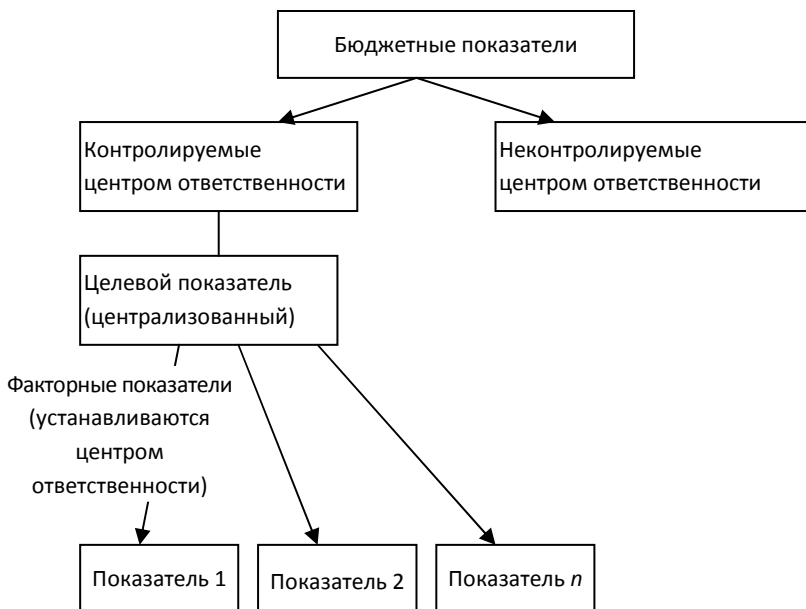


Рис. 9. Структура бюджетных показателей подразделения (центра ответственности)

2. По централизованным бюджетным параметрам управленческая служба либо глава аппарата управления (первый вице-президент по экономике) в отношении центра ответственности обладает властными полномочиями.

3. Регламент принятия решений по контролю и корректировке отдельных бюджетных показателей по различным центрам ответственности чётко специфицируется внутренними нормативными актами предприятия, в первую очередь Положением о планировании.

4. «Двойной» контроль исполнения бюджета (управленческими службами и самими структурными подразделениями) осуществляется в соответствии со статусом подразделения как центра ответственности в рамках организационной структуры предприятия:

- структурные подразделения контролируют и принимают оперативные решения в рамках бюджетного задания по тем показателям, которые входят в их полномочия. Изменение централизованных бюджетных показателей подразделениями не допускается;

- в промежуточные отчёты подразделений контролирующей управленческой службе входят только контролируемые центром ответственности показатели (как централизованные, так и находящиеся в сфере полномочий подразделения);

- аппарат управления предприятием имеет право корректировки политики подразделений только по централизованным показателям, входящим в бюджетное задание. Выбор же методов выполнения бюджетного задания относится к компетенции самого подразделения.

Следовательно, два направления контроля исполнения бюджета (управленческими службами и структурными подразделениями) являются составными частями единой системы «сквозного» внутреннего контроля (рис. 10).

Структурные подразделения в течение бюджетного периода находятся в функциональном подчинении различных служб аппарата управления. Функциональное подчинение существенно отличается от полного (линейного) подчинения. Во-первых, каждая управленческая служба имеет свой профиль, что ограничивает пределы её вмешательства в оперативную деятельность подразделения. Во-вторых, прямой контроль управленческих служб относится лишь к текущему выполнению централизованных показателей. В части же методов их достижения аппарат управления может лишь давать свои рекомендации руководителю центра ответственности.

Систему контроля управленческих служб определяют три основных компонента [32]:

- 1) распределение функций между управленческими службами по контролю исполнения бюджета;

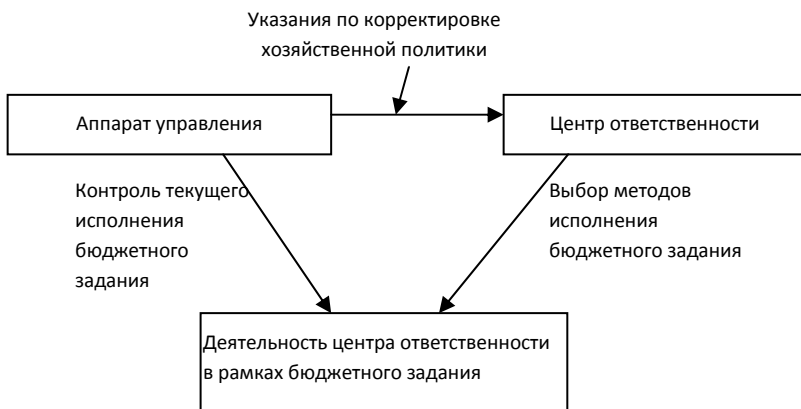


Рис. 10. Контроль исполнения бюджета: функции аппарата управления и центров ответственности

2) система внутреннего документооборота (движение информационных потоков «снизу вверх» от подразделений к службам аппарата управления – о текущем исполнении бюджетного задания; и «сверху вниз» – директивы и рекомендации по корректировке текущей деятельности);

3) система внутренних нормативных актов (Положения о подразделениях, Положение о планировании, Положение о делопроизводстве, должностные инструкции руководителей и др.), регламентирующая функции управленческих служб и систему внутреннего документооборота. Важнейшим моментом данных внутренних положений должен являться для каждой службы перечень стандартных процедур, описывающий их ежедневные функции в процессе сбора и анализа учётной информации, а также устанавливающий ответственность за ненадлежащее исполнение этих функций. Например, для планово-экономического управления это могут быть функции по своевременному занесению в единую базу данных предприятия необходимой учётной информации по текущим затратам, для управления капитального строительства – проведение периодических внутренних ревизий фактического расходования сметных сумм по строительно-монтажным работам и пр.

Как правило, распределение функций контроля между службами аппарата управления имеет место следующим образом:

- бухгалтерия предприятия выполняет чисто расчётные функции сбора и систематизации сводной плановой и фактической информации в течение бюджетного периода в рамках системы комплексного нормативного учёта. При этом производственный отдел бухгалтерии занимается учётом производственных затрат и калькуляцией себестоимости

выпуска и учётом движения основных средств и материальных ресурсов, а финансовый отдел – калькуляцией себестоимости реализации, учётом коммерческих расходов, движения денежных средств и расчётов. Директивных полномочий по отношению к структурным подразделениям бухгалтерия предприятия обычно не имеет. Обязанности руководителей центров ответственности ограничиваются своевременным представлением фактической информации об исполнении бюджета;

– планово-экономический отдел (управление) (ПЭУ) – занимается вопросами контроля исполнения смет текущих расходов по центрам ответственности, калькуляцией фактической себестоимости в разрезе отдельных видов продукции (производственных линий), аналитического учёта фактических затрат в разрезе отдельных подразделений и видов продукции. Основной контрольной функцией ПЭУ является мониторинг исполнения производственной программы (график объёма и структуры выпуска и удельные производственные затраты по видам продукции в разрезе производственных подразделений/цехов), а также исполнения смет общехозяйственных расходов по подразделениям. Так, ПЭУ следит за тем, чтобы фактическое расходование материальных и трудовых ресурсов в расчёте на единицу выпуска соответствовало утверждённым нормативам, чтобы административные расходы подразделений не превышали установленных сметных сумм и т.д.;

– отдел (управление) закупок контролирует объёмы, структуру и цены по заготовлению материальных ресурсов. При этом обычно собственно заготовительные и складские расходы относятся к компетенции отдела материально-технического снабжения и складского хозяйства. Как правило, управление закупок в качестве отдельной службы аппарата управления целесообразно выделять только на очень крупных предприятиях. Обычно контроль закупок находится в ведении ПЭУ;

– управление маркетинга и сбыта (УМиС) занимается контролем объёма и структуры сбыта, движения расчётов по реализованной продукции, уровнем коммерческих и бытовых расходов. Основной контрольной функцией УМиС является отслеживание графиков выполнения бюджетных заданий службой сбыта по валовому объёму реализации (выручке), физическому объёму продаж по видам продукции, денежным поступлениям за реализованную продукцию. На средних предприятиях функции контроля сбыта берёт на себя обычно планово-аналитический отдел;

– финансово-экономическое управление осуществляет контроль соблюдения финансовых нормативов предприятия и составляет промежуточные отчёты о движении денежных средств, а также ведёт текущую деятельность по дополнительному привлечению средств (кредиты, эмиссия акций и пр.). Спецификой данной управленческой службы яв-

ляется то, что для неё центром ответственности является предприятие в целом, так как финансовые нормативы и движение денежных средств относятся к предприятию как единой планово-учётной единице;

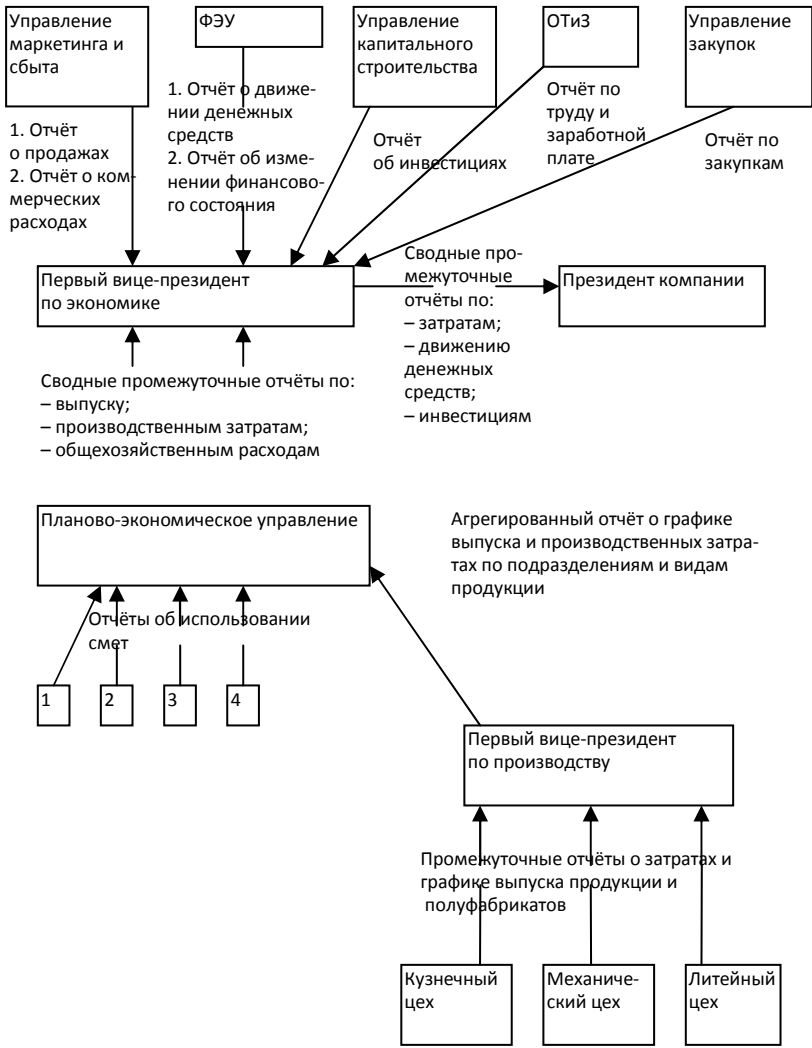


Рис. 11. Движение информации «снизу вверх» в процессе контроля исполнения квартального бюджета

- управление капитального строительства (УКС) следит за графиком освоения утверждённых смет в разрезе отдельных проектов капитальных вложений, т.е. за деятельностью службы главного инженера предприятия, занимающейся вопросами освоения капитальных вложений;
- отдел труда и заработной платы контролирует соблюдение нормативной сетки и утверждённого штатного расписания в разрезе отдельных производственных подразделений и административных служб;
- планово-аналитический отдел следит за ходом исполнения сводного бюджета предприятия в целом и, при отсутствии в составе аппарата управления маркетинга и сбыта – за выполнением установленного бюджета продаж в натуральном и стоимостном выражении.

Для осуществления контрольных функций управленческие службы предприятия периодически в течение бюджетного периода получают отчёты о текущем выполнении бюджетного задания по подразделениям предприятия, занимаются сводом данных, анализом данных отчётов и разработкой корректив графика исполнения бюджета в разрезе подразделений. Отметим, что структурные подразделения предоставляют исполнительские отчёты только по контролируемым ими показателям.

В упрощённом виде движение информационных потоков «снизу вверх» и составление сводной промежуточной отчётности представлено на рис. 11.

Вот как выглядит, например, дизагрегированный отчёт президенту о затратах компании за прошедший бюджетный месяц (табл. 24):

24. Промежуточный (месячный) отчёт президенту о затратах компании

СТАТЬИ РАСХОДОВ	Бюджет, тыс. р.		Отклонения (благоприятные / неблагоприятные), тыс. р.	
	за месяц	нарастающим итогом	за месяц	нарастающим итогом
1-й уровень «Сводные данные»				
1) Офисных расходов, всего	6000	20 000	100	400
2) Общехозяйственные расходы административных служб, всего	4000	13 000	(200)	(1000)
3) Службы вице-президента по производству, всего	116 000	377 000	(8950)	(20 600)

СТАТЬИ РАСХОДОВ	Бюджет, тыс. р.		Отклонения (благоприятные/неблагоприятные), тыс. р.	
	за месяц	нарастающим итогом	за месяц	нарастающим итогом
4) Службы вице-президента по сбыту, всего	40 000	130 000	(1000)	(4000)
Всего расходов (1 + 2 + 3 + 4)	166 000	540 000	(10 050)	(25 200)
2-й уровень «Данные по службам (на примере служб вице-президента по производству)»				
1) Административные расходы аппарата управления вице-президента по производству, всего	9000	29 000	(1000)	(1000)
2) Расходы механического цеха, всего	72 000	236 000	(2950)	(11 600)
3) Расходы обрабатывающего цеха, всего	15 000	50 000	(2000)	(3000)
4) Расходы сборочного цеха, всего	20 000	62 000	(3000)	(5000)
Всего расходов (1 + 2 + 3 + 4)	116 000	377 000	(8950)	(20 600)
3-й уровень «Данные по цехам (на примере механического цеха)»				
1) Основные материалы	40 000	140 000	(1000)	(4000)
2) Основная зарплата производственных рабочих	25 000	75 000	(2000)	(7000)

СТАТЬИ РАСХОДОВ	Бюджет, тыс. р.		Отклонения (благоприятные/неблагоприятные), тыс. р.	
	за месяц	нарастающим итогом	за месяц	нарастающим итогом
3) Электро- и теплоэнергия на технологические цели	4000	12 000	400	100
А) Прямых расходов, всего (1 + 2 + 3)	69 000	227 000	(2600)	(10 900)
4) Коммунальные услуги	2000	6000	(200)	(100)
5) Вспомогательные материалы	500	1500	(90)	(200)
7) Прочие общепроизводственные расходы	500	1500	(60)	(200)
Б) Общепроизводственных расходов всего (4 + 5 + 6 + 7)	3000	9000	(350)	(500)
Расходы механического цеха, всего (А + Б)	72 000	23 600	(2950)	(11 400)

На 3-м уровне помимо сводных данных по статьям затрат подразделения руководитель подразделения (начальник цеха) представляет руководителю службы (вице-президенту) расшифровки по каждой существенной статье затрат (пример представлен в табл. 25).

Директива аппарата управления по корректировке графика исполнения бюджетного задания, напротив, «спускается» в виде сводных данных от планово-аналитического отдела первого вице-президента по экономике соответствующей управленческой службе, а от неё разукрупняется по службам соответствующих вице-президентов. В свою очередь, руководители служб, используя механизм линейного управления, «раскидывают» данные по корректировке по подчинённым им подразделениям. Такой «сквозной» характер документооборота, как «снизу вверх», так и «сверху вниз», позволяет органично корректировать деятельность «низовых» подразделений, исходя из видения эффективности и финансового состояния на уровне компании в целом.

25. Отчёт начальника механического цеха по основной заработной плате производственных рабочих

Статья расходов	Бюджет, тыс. р.		Фактический результат, тыс. р.		Отклонения (благоприятные/ неблагоприятные), тыс. р.		% отклонений к бюджетным суммам	
	на текущий месяц	нарастающим итогом	за месяц	нарастающим итогом	за месяц	нарастающим итогом	за месяц	нарастающим итогом
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5) = (1) – (3)	(6) = (2) – (4)	(7) = (5)/(1)	(8) = (6)/(2)
Основная заработная плата производственных рабочих, тыс. р.	25000	75000	27000	82000	(2000)	(7000)	(8%)	(9,3%)

Как уже было сказано, третьим краеугольным камнем системы контроля исполнения бюджета со стороны управленческих служб является регламент контрольно-учётной деятельности, закреплённый в ряде внутренних нормативных актов. Главным в регламенте работы управленческих служб являются так называемые стандартные процедуры деятельности. Они служат в качестве свода правил деятельности управленческих служб и структурных подразделений и порядка их взаимодействия с другими службами и подразделениями в процессе обеспечения контроля исполнения бюджета. Стандартные процедуры, описанные в соответствующих внутренних нормативных актах, определяют, что должна делать управленческая служба (или подотчётное ей структурное подразделение), когда, как и в какой форме.

Стандартные процедуры контроля исполнения бюджета:

- каждое управленческое решение или действие того или иного должностного лица, связанное с движением товарно-материальных и финансовых ценностей, должно быть соответствующим образом зарегистрировано или задокументировано;

- чёткая спецификация внутреннего документооборота подразделений компании (бизнес-процессы), включая ответственность должностных лиц за перемещение документов внутри и передачу их в другие организации;

- формальное определение и документальное закрепление порядка деятельности взаимоотношений определённого круга работников организации по поводу планирования, организации, регулирования, контроля, учёта и анализа деятельности компании.

Механизм стандартных процедур позволяет своевременно выявлять возможные отклонения фактических показателей деятельности от

бюджетных цифр и своевременно предотвращать несанкционированное бюджетным заданием расходование материальных, финансовых и трудовых ресурсов предприятия. Так, если для проведения платежей по административным расходам структурное подразделение должно представить в бухгалтерию визу планово-экономического отдела, то это простое правило, закреплённое в соответствующем внутреннем нормативном акте, предотвращает расходование средств подразделениями свыше лимита, установленного сметой административных расходов.

Контроль исполнения бюджета со стороны самих структурных подразделений производится для двух основных целей.

Во-первых, руководителю структурного подразделения и вышестоящей службы необходимо самому располагать количественной информацией о выполнении бюджетного задания для того, чтобы эффективно осуществлять текущее (оперативное) управление. Бюджетное задание устанавливает только результирующие (конечные) результаты деятельности центра ответственности. Методы же достижения данных показателей находятся в ведении самих подразделений.

Таким образом, контроль текущего выполнения бюджета необходим структурным подразделениям для анализа собственных «слабых мест» и разработки эффективных способов управления в рамках бюджетного задания. Фактически на основе самоконтроля подразделение регулярно проводит экспресс-анализ собственной деятельности с целью выявления внутренних резервов повышения эффективности на основе анализа «входящих» в хозяйственную деятельность ресурсов и «выходных» результатов их использования (рис. 12).

Показатели измерения эффективности:

- фактический «выход»/фактический «вход»;
- фактический «выход»/фактический «вход» и плановый «выход»/плановый «вход»;
- фактический «выход»/плановый «выход».

Во-вторых, при взаимодействии подразделений в процессе хозяйственной деятельности компании ежедневно возникает масса ситуаций, по которым необходимо принимать согласованные управленческие решения. Естественно, все эти ситуации нельзя запрограммировать в сводном бюджете фирмы, который, как уже говорилось, фиксирует лишь целевые показатели подразделений.

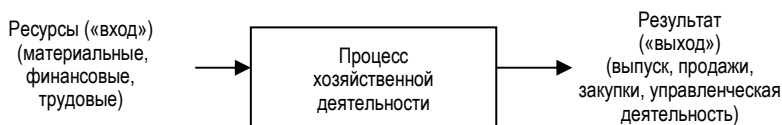


Рис. 12. Анализ внутренней эффективности подразделения на основе расчёта использованных ресурсов и достигнутого результата

Оперативные управленческие решения влияют на фактические результаты деятельности обоих взаимодействующих подразделений.

Возникает проблема внутреннего арбитража. Каждое из подразделений подсчитывает, насколько эффективно принятие данного решения с точки зрения выполнения собственного бюджетного задания.

Следует ещё раз отметить, что фактические бюджетные показатели центра ответственности и фактические бюджетные показатели, по месту возникновения относящиеся к центру ответственности, – в сущности две различные величины. Так, величина «хозрасчётных» производственных затрат цеха (центра нормативных затрат), учитываемая при оценке деятельности и расчёте премиального фонда цеха по итогам бюджетного периода, и величина валового выпуска цеха могут существенно отличаться друг от друга. Иногда это отклонение возникает вопреки управленческим решениям руководства подразделения. Например, поставщик задержал очередную партию сырья или «смежный» цех сорвал поставки полуфабрикатов для переработки в цехе. Понятно, что в таких случаях под угрозой оказывается выполнение бюджетного задания подразделения, причём по не зависящим от подразделения причинам. Для учёта ответственности различных подразделений (центров ответственности) за затраты и доходы, которые по месту возникновения могут относиться к другим подразделениям и сегментам бизнеса, и для выявления отклонений бюджетных показателей вследствие не контролируемых центрами ответственности факторов на предприятии обычно создаётся внутренняя арбитражная комиссия. При возникновении форс-мажорных обстоятельств руководитель «пострадавшего» подразделения направляет соответствующую внутреннюю претензию в арбитражную комиссию. После рассмотрения и удовлетворения претензии арбитражной комиссией фактические показатели «пострадавшего» центра ответственности корректируются на величину претензионного ущерба. При этом, однако, величина ущерба (дополнительные издержки) относится на другие центры ответственности, признаваемые виновными в ущербе, – на отдел снабжения (при срыве поставок сырья) или на «смежный» цех (при срыве поставок полуфабрикатов собственного производства).

Однако не всегда внутренний арбитраж является вынужденным. Иногда он имеет место как следствие согласованных управленческих решений руководителей структурных подразделений. В этом случае арбитражная комиссия выполняет функции нотариуса, т.е. заверяет двусторонний протокол руководителей договаривающихся подразделений.

Например, вице-президент по сбыту требует у вице-президента по производству срочно выпустить дополнительную партию продукта А сверх производственной программы на бюджетный период, так как по данному продукту наблюдается «всплеск» сбыта, либо поступил сроч-

ный заказ на большую партию от оптового покупателя на выгодных условиях. Вице-президент по производству анализирует все дополнительные затраты, которые нужно произвести в связи с авральными работами в сборочном цехе, и представляет их сумму вице-президенту по сбыту. Вице-президент по сбыту принимает предложение об отнесении дополнительных затрат на его службу и подписывает соответствующий внутренний протокол. После этого согласованное управленческое решение на основе координации деятельности центров ответственности без дополнительных директив аппарата управления было принято [8].

Таким образом, контроль исполнения бюджета – это несколько больше, чем просто надзор «сверху» за тем, как подразделения выполняют план. В самом механизме контроля заложены не только надзорные, но и плано-аналитические моменты, позволяющие структурным подразделениям (объектам планирования) самостоятельно осуществлять достижение бюджетных показателей и при этом в оперативном режиме координировать свою деятельность с другими подразделениями.

3.5. АНАЛИЗ ИСПОЛНЕНИЯ БЮДЖЕТА

Третьей, заключительной, стадией бюджетного цикла является анализ исполнения сводного бюджета. Этот вид анализа ещё иногда называют план-факт анализом, потому что при его проведении идёт сравнение фактических и плановых данных и анализ отклонений фактических показателей от плановых по отчётному бюджетному периоду.

Проведение план-факт анализа имеет две основные цели – плановую и контрольно-стимулирующую.

Плановая функция анализа заключается в том, что на основе полученных выводов вносятся корректировки в хозяйственную стратегию и тактику предприятия и разрабатывается бюджет на следующий период. Последнее обстоятельство необходимо подчеркнуть особо. Одним из базовых принципов управленческого учёта и планирования является принцип «продолжающейся деятельности». Применительно к сфере составления сводного бюджета этот принцип означает, что как краткосрочный, так и долгосрочный бюджет предприятия разрабатываются на основе анализа причин отклонений фактических показателей от плановых по прошлому бюджетному периоду, а также выявления внутренних резервов повышения эффективности и улучшения финансового состояния.

Вообще, два основных фактора определяют составление нового бюджета: 1) объективный (изменение рыночной конъюнктуры); 2) субъективный (выявление внутренних резервов путём анализа исполнения

бюджета прошлого периода и «закладывание» их в бюджет нового периода) [38]. Единство этих двух основополагающих факторов в бюджетировании позволяет сочетать гибкость хозяйственной политики применительно к изменению состояния рынка (рыночная стратегия) и преемственность, под которой понимается наиболее оптимальное использование накопленного ресурсного потенциала предприятия (рис. 13).

Можно сказать, что рис. 13 – это видоизменённая блок-схема составления сводного бюджета. Так, примат изменения рыночной конъюнктуры при составлении нового бюджета – это не что иное, как определяющая роль бюджета продаж в операционном бюджете, обратная связь – корректировка продаж с учётом ограниченности ресурсов, возможных источников финансирования (проблема финансового дефицита) и пр. Задача анализа исполнения прошлого бюджета при составлении нового бюджета заключается в том, чтобы планирование политики предприятия в сфере размещения ресурсов и привлечения источников финансирования в соответствии с рыночным прогнозом продаж производилось с учётом выявленных «внутренних резервов» повышения эффективности.

Контрольно-стимулирующая функция анализа исполнения бюджета осуществляется через спецификацию отклонений фактических показателей от плановых в разрезе центров ответственности предприятия.

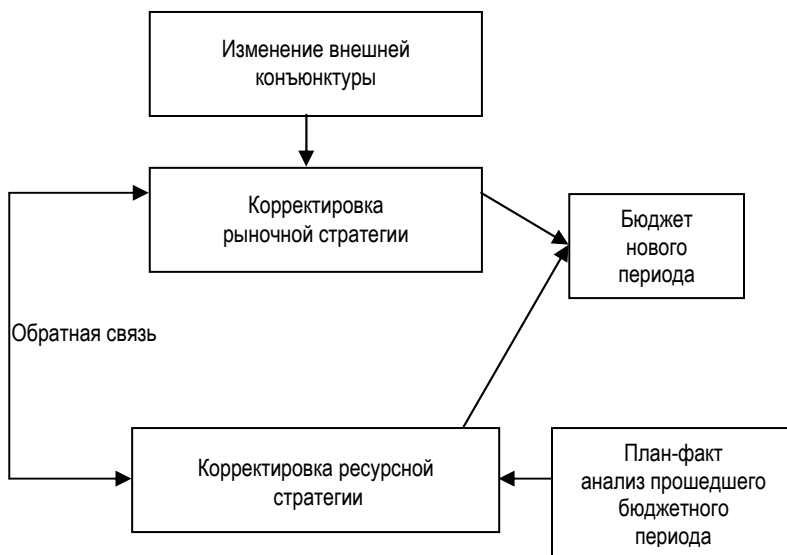


Рис. 13. Общий алгоритм составления сводного бюджета предприятия на новый бюджетный период

Анализ исполнения сводного бюджета компании проводится в шесть этапов.

Этап 1. Определение круга лиц, контролирующих исполнение различных статей бюджета. В процессе бюджетирования задействовано достаточно много специалистов. Использовать их всех для контроля за исполнением бюджета нецелесообразно. Для сравнения плановых и фактических показателей достаточно двух-трёх человек. При этом данные специалисты должны участвовать в разработке бюджета.

Этап 2. Определение набора «контрольных показателей» для анализа исполнения бюджета. Бюджет предприятия включает в себя большое количество показателей. При построении бюджета предприятия данные должны вводиться с максимальной степенью детализации. В то же время осуществлять контроль по каждой бюджетной строке нецелесообразно. Необходимо определить основные контрольные показатели, по которым будет производиться анализ отклонений, а также пороговые значения отклонений, которые признаются допустимыми.

Этап 3. Сбор информации о финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Трудоёмкость сбора реальной информации о финансово-хозяйственной деятельности зависит от наличия системы управления предприятием, автоматизированной бухгалтерии, развитости информационных технологий в целом.

Этап 4. Сравнение плановых и фактических показателей «выходных форм» сводного бюджета: отчёта о финансовых результатах, отчёта о движении денежных средств, отчёта об инвестициях, отчёта об изменении финансового состояния, баланса на конец бюджетного периода. Собственно это ещё не анализ, а позитивное изучение, так как анализ всегда носит нормативный характер, т.е. даёт оценку исследуемых процессов.

Этап 5. Анализ исполнения трёх основных подбюджетов сводного бюджета:

- 1) план-факт анализ исполнения операционного бюджета;
- 2) план-факт анализ исполнения инвестиционного бюджета;
- 3) план-факт анализ исполнения финансового бюджета.

На данном этапе анализ отклонений и формулировка выводов проводится по каждому агрегированному подбюджету отдельно.

Этап 6. Синтез. Так как все три вышеуказанных составляющих сводного бюджета являются взаимосвязанными, в первую очередь, через динамику денежных поступлений и расходов, то после детального факторного анализа операционного, инвестиционного и финансового бюджетов появляется возможность сделать количественно обоснованные выводы о выполнении сводного бюджета предприятия в целом. Эти выводы составляют так называемый SWOT-анализ (анализ «слабых» и «сильных» сторон деятельности предприятия за прошедший

бюджетный период), который, по существу, является обобщением проделанной на первом и втором этапах аналитической работы по отдельным подбюджетам и сегментам бизнеса. Анализ «сильных» и «слабых» мест является основой разработки бюджета следующего периода [5].

Контрольные вопросы

1. Приведите характеристики предприятия как экономической системы.
2. Сформулируйте цели разработки сводного бюджета предприятия.
3. Опишите порядок разработки операционного бюджета.
4. Опишите порядок разработки инвестиционного бюджета
5. Опишите порядок разработки финансового бюджета.
6. Охарактеризуйте систему внутреннего контроля исполнения сводного бюджета.
7. Приведите характеристику центров ответственности предприятия, осуществляющих контроль исполнения бюджета.
8. Охарактеризуйте функции аппарата управления и центров ответственности в контроле исполнения бюджета.
9. Сформулируйте цели проведения анализа исполнения бюджета.
10. Опишите алгоритм составления сводного бюджета предприятия на новый бюджетный период.
11. Опишите этапы анализа исполнения сводного бюджета.

4. БИЗНЕС-ПЛАН В СИСТЕМЕ ПЛАНИРОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

4.1. СУЩНОСТЬ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ И ЕГО НЕОБХОДИМОСТЬ НА ПРЕДПРИЯТИИ

В последние годы в России значительную популярность приобрело бизнес-планирование. Оно занимает особое место в системе планирования хозяйствующего субъекта. Реализуясь в рамках общей стратегии развития предприятия, оно направлено на оценку бизнеса в целом и конкретных аспектов деятельности организации.

Бизнес-план – это аналитический документ для планирования предпринимательской деятельности, в нём описываются все основные аспекты будущего коммерческого предприятия, анализируются все проблемы, с которыми оно может столкнуться, а также определяются способы решения этих проблем [3]. Правильно составленный бизнес-план в конечном счёте отвечает на вопрос: стоит ли вообще вкладывать деньги в это дело и принесёт ли оно прибыль. Очень важно составить бизнес-план в соответствии с определёнными требованиями и выполнить специальные расчёты – это поможет предвидеть слабые стороны деятельности организации и возможности для их ликвидации.

Таким образом, бизнес-план представляет собой документ, в котором формируются задачи деятельности предприятия, даётся их обоснование, определяются пути достижения, необходимые средства и конечные финансовые показатели работы [9].

Бизнес-план характеризуется тем, что он:

- 1) отражает объективную оценку предпринимательства фирмы;
- 2) является инструментом проектно-инвестиционного решения, направленного на удовлетворение потребности рынка;
- 3) основан на коммерческом аспекте деятельности;
- 4) включает анализ проблемы и способ её решения;
- 5) служит для обоснования предполагаемого бизнеса и оценки результатов на определённый период времени;
- 6) представляет собой документ, позволяющий «высветить» необходимый курс действий и управлять бизнесом;
- 7) в большинстве случаев используется как средство получения необходимых инвестиций;
- 8) рассматривается как инструмент внутри фирменного управления и, соответственно, процесса планирования. Поэтому он является документом постоянно обновляемым, что делает фирму восприимчивой к разного рода нововведениям (технического, технологического, организационного и иного характера);

9) является хорошей рекламой для предстоящего бизнеса, так как создаёт деловую репутацию и выступает своеобразной визитной карточкой фирмы. Поэтому бизнес-план должен быть компактным, красиво оформленным и информационно наполненным;

10) демонстрирует готовность идти на риск, однако является своего рода документом, страхующим будущую сделку;

11) является инструментом самообучения, и его разработка – это непрерывный процесс познания и самопознания.

Бизнес-план помогает организации решить следующие основные задачи:

- определить конкретные направления деятельности предприятия, целевые рынки и место фирмы на этих рынках;

- выбрать товар (услугу), который будет предложен предприятием потребителям и оценить необходимые для этого расходы;

- сформулировать задачи по производству и реализации товара (услуги), необходимые действия по их достижению; определить лиц, ответственных за реализацию этих действий;

- выявить соответствие имеющегося у хозяйствующего субъекта персонала и применяемой системы мотивации труда предъявляемым требованиям по достижению поставленных задач;

- определить состав маркетинговых мероприятий по продаже товара (предоставлению услуги);

- оценить финансовое положение организации и соответствие потенциальных ресурсов возможностям достижения поставленных задач;

- предусмотреть трудности, которые могут помешать практическому выполнению бизнес-плана.

Основной целью его разработки является привлечение потенциальных партнёров к бизнесу.

Бизнес-план может использоваться:

а) для получения кредита;

б) при приватизации;

в) для привлечения инвесторов;

г) при выходе на новые рынки для привлечения поставщиков и покупателей;

д) при создании нового предприятия или репрофилировании, расширении старого для оценки возможных прибылей и убытков;

е) при выпуске предприятием ценных бумаг;

ж) при необходимости финансового оздоровления предприятия.

При разработке бизнес-плана подлежат взаимному учёту интересы всех участвующих сторон:

- заказчика бизнес-плана, являющегося самостоятельным предпринимателем и использующего привлечённый капитал посредством акционирования, займа, выпуска облигаций и т.п.;

- потенциального инвестора, который собирается финансировать рассматриваемую бизнес-идею;
- муниципальных органов, определяющих потребности и приоритеты в строительстве объектов в соответствии с общей концепцией развития, формирующих проектное задание, рассматривающих заявки и оформляющих соответствующие документы (например, землеотводные), планирующих налоговые поступления в бюджет, участвующих в надзоре за реализацией;
- подрядных фирм, детализирующих концепцию бизнес-плана, осуществляющих технические изыскания, проектирование, составление сметной документации, авторский надзор за строительством, монтажом оборудования, запуском технологического процесса и т.п., сдачу объекта заказчику;
- потребителя, использующего продукцию или услуги.

Основной вопрос составления бизнес-плана заключается в том, чтобы доказать целесообразность и экономическую эффективность предпринимательского проекта, для выполнения которого предприниматель пытается привлечь дополнительные средства. Бизнес-план помогает координировать деятельность партнёрских фирм, организовывать совместное планирование развития ряда организаций, связанных кооперированием и изготовлением одного или нескольких взаимодополняющих продуктов [37].

Разработка бизнес-плана должна подчиняться основополагающим принципам:

- гибкость, что даёт возможность постоянно адаптировать план к изменениям среды, в которой функционирует данное предприятие;
- непрерывность, что предполагает «скользящий» характер планирования;
- коммуникативность, что определяет координацию и интеграцию усилий, т.е. в расчётах плана всё должно быть взаимосвязано и взаимозависимо;
- интерактивность, что означает творческий характер планирования и неоднократную проработку уже составленных разделов плана;
- многовариантность, позволяющая выбрать наилучшую из альтернативных возможностей достижения поставленной цели;
- участие, предусматривающее возможность вовлечения в процесс планирования всех участников будущей организации;
- адекватность, т.е. отражение реальных проблем и самооценки в процессе планирования.

Ключевыми особенностями бизнес-планирования служат:

- а) многоцелевая установка: осознание собственных целей, возможность выхода на уровни власти, обоснование потребности в инвестициях;

б) энциклопедичность изложения: на его основе и содержащихся в нём справочных сведений будут в дальнейшем приниматься все решения, связанные с данным бизнесом, без обращения к другим информационным источникам,

в) временной охват: он составляет обычно на срок от 2–3 лет до 5 – 7 лет. Основной материал плана за это время не должен устареть;

г) внеинфляционность: ключевые расчёты лучше вести в «твёрдой валюте», например, «евро» или долларах, отслеживая динамику в национальной валюте – рублях;

д) реальность и полнота: у разработчиков должны быть и другие возможные варианты. Кроме того, могут быть «открытый» и «закртый» проекты бизнес-плана;

е) нетривиальность: присутствуют незатемнённые выводы, прозрачные рекомендации, продуманный механизм исполнения;

ж) многоуровневость: краткое резюме и подробная аргументация деловых предложений;

з) доходчивость и обзорность: разделы плана содержательны, понятны в изложении специалистам и администраторам.

Для составления бизнес-плана привлекается обширная информация, затрагивающая широкий круг вопросов о рынке, состоянии отрасли, новых технологиях, оборудовании и др. Значительная часть информационного материала не входит в окончательный официальный вариант бизнес-плана, но заслуживает внимания при предварительной разработке его рабочего варианта, в который включают всю рабочую информацию, сгруппированную по разделам документа. Эти материалы могут иметь разнообразный характер (от описаний и формулировок идей до расчётов, оформленных в виде таблиц произвольного типа); они постоянно дополняются в процессе работы и используются при модернизации официального варианта бизнес-плана. Таким образом, соблюдаются основополагающие принципы составления этого документа. Информация, содержащаяся в бизнес-плане, в дальнейшем будет использоваться не только руководством фирмы, но и отдельными специалистами в их повседневной работе: бухгалтером, экономистом, менеджером, коммерсантом, юристом, финансистом и др.

Подготовка бизнес-плана происходит на основе определённых требований к его оформлению. Бизнес-план как официальный документ оформляется в соответствии с имеющимися стандартами. Так, сейчас в Российской Федерации рекомендуется для составления бизнес-плана пользоваться российской формой СП-11-95 [10]. Формат плана не имеет принципиального значения, так как все документы готовятся в общепринятой структуре UNIDO с последующим преобразованием проекта к конкретным требованиям инвестора или кредитора и с учётом нюансов его продвижения.

Таким образом, бизнес-план представляет собой краткое, точное и понятное описание предполагаемого бизнеса (сделки). Он позволяет выбрать из большого количества различных ситуаций наиболее перспективные и определить средства их достижения. Он составляется для привлечения потенциальных партнёров к бизнесу: получения кредита, привлечения инвесторов и спонсоров. В документе указывается обоснование предстоящей деятельности фирмы в соответствии с потребностями рынка при помощи необходимых экономических ресурсов.

4.2. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ БИЗНЕС-ПЛАНА

Существует классическая структура бизнес-плана [3]. Она включает разделы:

I. Резюме.

II. Общие данные о деятельности предприятия: направления, юридический адрес, основные направления деятельности, реквизиты и данные о руководителях.

III. Описание продукции (работ, услуг).

IV. Анализ рынка и конкурентов – сведения о текущей ситуации на рынках сбыта, конкурентах и т.д.

V. План маркетинга – расчёт цен на продукцию, сведения о рекламе и пр.

VI. План производства – описание производственного помещения, оборудования, сырья, технологических процессов и т.д.

VII. Организационный план – сведения о форме собственности, организационно-правовой структуре, штатное расписание и пр.

VIII. Финансовый план – баланс, отчёт о движении денежных средств, отчёт о прибыли, расчёт точки безубыточности и пр.

IX. Юридический план – сведения о судебных процессах, связанных с деятельностью предприятия, права и ответственность руководства, патенты и лицензии и т.д.

X. Степень риска – слабые стороны деятельности предприятия и возможности их устранения.

XI. Приложения.

Структура бизнес-плана может изменяться в зависимости от конкретных задач объекта бизнеса. Содержание конкретного бизнес-плана будет зависеть от размера предприятия, расширения существующего или создания нового предприятия, отраслевой направленности проекта, условий финансирования и других факторов. Для крупных предприятий бизнес-план будет более объёмным, а для небольших – кратким документом.

Кроме того, структура бизнес-плана будет отличаться в зависимости от целей его создания. Например, структура бизнес-плана предна-

значенного для финансового оздоровления фирмы будет соответствовать структуре, указанной в распоряжении Федерального управления по делам о несостоятельности (банкротстве) (05.12.1994, № 98-р) «Об утверждении типовой формы плана финансового оздоровления (бизнес-плана), порядка его согласования и методических рекомендаций по разработке планов финансового оздоровления».

Рассмотрим подробнее методологические основы разработки разделов бизнес-плана фирмы по ключевым вопросам его составления.

I. Резюме. Назначение раздела – дать представление о проекте. На его основе потенциальный инвестор может сразу определить, представляет ли для него интерес участие в проекте. Этот раздел содержит:

- краткую характеристику сути предлагаемого проекта, основные цели, которые ставит перед собой предприятие (создание нового дела, выпуск на рынок нового товара, выход на новые рынки, расширение доли на рынке). Считается достаточным ограниченный объём раздела, состоящий из нескольких фраз о товаре или услуге, которые должны производиться или оказываться, о круге обслуживаемых потребителей и способах реализации продукции;

- общую стоимость проекта, потребность во внешних источниках финансирования и предлагаемые его способы (паевые взносы, эмиссия акций, кредиты);

- указания на конфиденциальный характер данного документа, положения которого не подлежат огласке, поскольку являются коммерческой тайной и авторским правом разработчиков.

Резюме должно дать сжатый (1 – 4 страницы) обзор делового предложения, способного привлечь внимание инвестора и стимулировать его к дальнейшему рассмотрению плана.

Здесь указываются важнейшие характеристики проекта, ожидаемые финансовые результаты, прогнозируемые объёмы продаж на 2–3 года, необходимый объём инвестиций, затраты на производство, предполагаемый уровень рентабельности и срок окупаемости проекта. Обычно на основе резюме кредитор принимает решение о целесообразности чтения всего документа [37].

Особое внимание в разделе уделяется описанию: возможностей для бизнеса, их привлекательности, важности для фирмы и региона, необходимых финансовых ресурсов, возможного срока возврата заёмных средств, ожидаемой прибыли и её распределения.

II. Общие данные о деятельности предприятия. Этот раздел содержит следующие данные:

- полное название фирмы;
- юридический адрес;
- основные направления деятельности.

III. Описание продукции (работ, услуг). В этом разделе подробно описывается изделие, соответствие его параметров требованиям выбранного сегмента рынка.

IV. Анализ рынка и конкурентов. В разделе приводится доказательство высокой степени обоснованности проекта на основе результатов комплексных маркетинговых исследований по следующим показателям:

1) динамика продаж в отрасли за ряд предшествующих лет и прогнозируемые темпы их роста;

2) тенденция ценообразования (уровень цен и их динамика, основные ценообразующие факторы, реакции потребителей на изменение цен);

3) всесторонняя характеристика конкурентов (выделение наиболее крупных из них, определение их сильных и слабых сторон, оценка возможных стратегий их развития и связанного с этим изменения роли на рынке);

4) характеристика потребителей (их описание, выделение основных сегментов, насыщенность, факторы потребительского предпочтения, отношения к различным торговым маркам);

5) определение перспективных рыночных возможностей (выявление свободных «ниш» на рынке, определение стратегии действий по их завоеванию) и т.д.

V. План маркетинга. В этом разделе определяются задачи по всем элементам комплекса маркетинга с указанием, что должно быть сделано, кем, когда и какие для этого требуются средства.

Маркетинговый план содержит полную информацию о формах и методах внедрения товара на рынок, ценовой и сбытовой стратегии фирмы в каждом рыночном сегменте (при сегментировании рынка), методах стимулирования сбыта и товарной политике. Раздел составляется на основе маркетинговой программы фирмы, подлежит обязательной корректировке и ежегодно предоставляется инвестору.

Раздел должен включать план мероприятий по достижению намечаемого объёма продаж и получению намечаемой прибыли путём удовлетворения рыночных потребностей. При разработке раздела должна быть соблюдена чёткая маркетинговая ориентация на потребителя (знание его запросов, уникальности и адресности продукции, услуг, высококачественный сервис, доступная цена, своевременность поставок, надёжность, стабильность и т.п.).

VI. План производства. Этот раздел содержит перечень задач, которые возникают в сфере производственного предпринимательства, и способы их решения [37]. Поэтому он составляется только теми организациями, которые имеют производство.

При разработке освещаются следующие составляющие:

1) производственные мощности (общая потребность и структура, необходимая для реализации производственной программы, наличие, необходимость в модернизации мощностей, сроки введения, объём инвестиций);

2) весь технологический процесс с выделением охватываемой проектом части, а также операций, поручаемых субподрядчику (наименование фирмы, место расположения, адрес, обоснование их выбора, условия сотрудничества);

3) объёмы производства и реализации продукции, которые основаны на сопоставлении результатов маркетинговых исследований, в частности по сбыту, с производственными возможностями предприятия;

4) оборудование (потребности в конкретных видах нового или модернизация существующего, возможные поставщики и условия поставки, наличие контактов с ними и обоснование окончательного выбора, расходы на приобретение и монтаж);

5) сырьё, материалы (потребности в конкретных видах, возможные поставщики и условия поставки, наличие контактов с ними и обоснование окончательного выбора);

6) расчёт средств на оплату труда (исходя из потребности в персонале и рабочей силе);

7) производственные площади (потребности и степень их удовлетворения, условия расширения, необходимые вложения);

8) расчёт издержек производства и себестоимости производимой продукции (к разделу прилагаются калькуляции выпускаемой продукции и расчёт затрат по всем статьям сметы затрат на производство).

VII. Организационный план. Раздел даёт подробное представление об организационной структуре предприятия. В нём указываются:

1) форма собственности;

2) организационно-правовая форма предприятия, в том числе размер уставного капитала, количество простых и привилегированных акций (если организация создана в виде акционерного общества);

3) организационная структура предприятия (включая функции каждого подразделения);

4) сведения о владельцах предприятия (имена, адреса, послужные списки и опыт работы членов совета директоров);

5) сведения о руководстве предприятия (имена, адреса, обязанности и ответственность каждого руководителя, его заработная плата и премии);

6) сведения о персонале (имена, адреса, права и обязанности, заработная плата, штатное расписание сотрудников);

7) кадровая политика фирмы.

ХII. Финансовый план – баланс, отчёт о движении денежных средств, отчёт о прибыли, расчёт точки безубыточности и прочее. Цель финансового плана – определить эффективность предлагаемого бизнеса. Поэтому задачей раздела является общая экономическая оценка всего проекта с точки зрения окупаемости затрат, рентабельности и финансовой устойчивости предприятия. Для инвестора этот раздел представляет наибольший интерес, так как позволяет оценить степень привлекательности проекта по сравнению с иными способами вложения денежных средств.

Раздел должен включать следующие финансовые документы:

- 1) годовой бухгалтерский баланс предприятия;
- 2) отчёт о прибылях и убытках;
- 3) баланс денежных расходов и поступлений;
- 4) прогноз на баланс активов и пассивов;
- 5) анализ безубыточности;
- 6) стратегию финансирования.

Раздел отвечает на самый важный вопрос для кредитора: как фирма планирует отвечать по своим обязательствам.

ХIII. Юридический план. В этом разделе следует указать патенты, лицензии и сертификаты, которые будет использовать в своей деятельности предприятие. Кроме того, не следует скрывать информацию о судебных процессах, в которых участвовало предприятие, их причинах и результатах.

XIV. Степень риска. Раздел содержит анализ рисков и альтернативные пути снижения степени риска при достижении поставленной цели. Обычно в качестве основных рисков по проекту выделяют риски, связанные с неожиданной реакцией конкурентов, изменениями во внешней среде, резким изменением рыночной конъюнктуры, отсутствием согласия и профессионализма в управленческой команде.

Для российского предпринимательства особенностью являются нетипичные для западной инвестиционной деятельности риски: нецелевое расходование кредита, несоблюдение запланированного бюджета, отсутствие гарантированных источников финансирования программы в целом, срыв графика разработки продукции (услуг), нестабильное положение основных поставщиков и(или) субпроизводителей. Анализ этих рисков и заблаговременная разработка альтернативных вариантов реализации проекта оптимизируют конечный результат и прибавляют значимость бизнес-плану [10].

XV. Приложения. Они содержат прикладываемые документы, фотографии продукции, чертежи.

Прежде чем составить бизнес-план, намечают ряд потенциальных инвесторов, выясняют, каким методикам они доверяют или к каким

привыкли, какие разделы в бизнес-плане являются для них принципиально важными.

Таким образом, структура бизнес-плана фирмы зависит от конкретных целей его составления. Разделы плана включают коммерческие, производственные, организационные и финансовые аспекты будущей деятельности. Их обоснование должно убедить будущих партнёров по бизнесу в реалистичности, компетентности и продуманности шагов в развитии фирмы.

Контрольные вопросы

1. Опишите причины, по которым необходимо бизнес-планирование.
2. Перечислите принципы, на основе которых разрабатывается бизнес-план.
3. Охарактеризуйте структуру бизнес-плана.
4. Перечислите данные, которые должны содержаться в резюме.
5. Определите степень важности финансового плана для потенциальных инвесторов.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Разработка регулярных производственных и финансовых бюджетов является важнейшей составляющей планово-аналитической работы предприятий всех без исключения отраслей экономики. Бюджетирование способствует уменьшению нерационального использования средств благодаря своевременному планированию хозяйственных операций, товарно-материальных и финансовых потоков и контролю за их реальным осуществлением.

Однако бюджетное планирование до сих пор остаётся слабым местом в системе управления на большинстве предприятий промышленности, торговли, банковской сферы, страхования. Для внедрения в практику предприятий системы бюджетирования необходим ряд обязательных условий.

1. Предприятие должно располагать соответствующей методологической и методической базой разработки, контроля и анализа исполнения сводного бюджета.

2. Для того чтобы разрабатывать бюджет, на предприятии должна существовать система управленческого учёта, регистрирующая факты хозяйственной деятельности, необходимые для обеспечения процесса составления, контроля и анализа сводного бюджета.

3. Бюджетный процесс всегда реализуется через соответствующую организационную структуру и систему управления, существующие на предприятии.

4. На средних и крупных предприятиях процесс разработки, контроля и анализа исполнения бюджета предполагает регистрацию и обработку больших массивов информации, что затруднительно сделать вручную. В бюджетном процессе уровень оперативности и качества учётно-аналитической работы существенно повышается, а количество ошибок сокращается при использовании программно-технических средств.

Особое место в системе внутрифирменного планирования занимает бизнес-планирование. Оно направлено на разработку проектов по выпуску новых видов продукции и привлечению необходимых финансовых ресурсов.

Как составная часть общей системы планирования на предприятии бизнес-план даёт объективное представление о возможностях развития производства по определённому направлению, способах продвижения товара на рынок, ценах, основных финансово-экономических результатах деятельности предприятия по выбранному направлению, определяет зоны риска, предлагает пути их снижения; исполь-

зуются различными компаниями независимо от их сферы деятельности, масштабов, собственности и организационно-правовой формы. В бизнес-плане решаются как внутренние задачи, связанные с управлением деятельностью предприятия в конкретной области, так и внешние, обусловленные установлением контактов и взаимоотношений с другими фирмами и организациями.

Бизнес-план – одновременно поисковая, научно-исследовательская и проектная работа. Он характеризует основные аспекты деятельности предприятия: анализируются проблемы, с которыми оно столкнётся, и определяются способы их решения.

Следует помнить, что только при выполнении всех вышеперечисленных условий, бюджетирование станет удобным и гибким инструментом для планирования и анализа деятельности и принятия управленческих решений.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Андриющенко, А. Постановка бюджетирования: задачи и анализ ошибок / А. Андриющенко // Консультант. – 2005. – № 23. – С. 7 – 19.
2. Афанасьев, М. Бюджетирование, ориентированное на результат / М. Афанасьев // Вопросы экономики. – 2004. – № 9. – С. 130 – 140.
3. Баринов, А.В. Бизнес-планирование : учебное пособие / А.В. Баринов. – М. : ФОРУМ: ИНФРА-М, 2006. – 272 с.
4. Барнгольц, С.Б. Методология экономического анализа деятельности хозяйствующего субъекта / С.Б. Барнгольц, М.В. Мельник. – М. : Финансы и статистика, 2003. – 240 с.
5. Боровикова, Е.В. Индикаторы результативности в системе среднесрочного бюджетирования / Е.В. Боровикова // Бухгалтерский учёт в бюджетных и некоммерческих организациях. – 2006. – № 8. – С. 12 – 18.
6. Бороненкова, С.А. Управленческий анализ / С.А. Бороненкова. – М. : Финансы и статистика, 2004. – 384 с.
7. Бурцев, В.В. Бюджетирование в управлении коммерческой организацией / В.В. Бурцев // Аудитор. – 2006. – № 3. – С. 32 – 38.
8. Бурцев, В.В. Управленческий аудит системы бюджетирования / В.В. Бурцев // Аудиторские ведомости. – 2007. – № 12. – С. 14 – 19.
9. Вахрушина, М. Бюджетирование и управленческий контроль / М. Вахрушина // Бухгалтерское приложение к газете «Экономика и жизнь». – 2001. – Вып. 45. – С. 21 – 19.
10. Владимирова, Л.П. Прогнозирование и планирование в условиях рынка : учебное пособие / Л.П. Владимирова. – М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2005. – 400 с.
11. Войко, А. Постановка системы бюджетирования на предприятии / А. Войко // Финансовая газета. Региональный выпуск. – 2006. – № 2. – С. 4–5.
12. Войко, А. Система бюджетирования при формировании учётной политики организации / А. Войко // Финансовая газета. – 2005. – № 30, 31. – С. 14 – 25.
13. Волкова, О.Н. Бюджетирование и финансовый контроль в коммерческих организациях / О.Н. Волкова. – М. : Финансы и статистика, 2007. – 272 с.
14. Врублевский, Н.Д. Управленческий учёт издержек производства и себестоимости продукции в отраслях экономики / Н.Д. Врублевский. – М. : Бухгалтерский учёт, 2004. – 376 с.
15. Гаврилова, О. Типичные ошибки процесса бюджетирования / О. Гаврилова // Консультант. – 2005. – № 3. – С. 19 – 22.

16. Галушкин, В. Новации бюджетного процесса: Бюджетирование, ориентированное на результат / В. Галушкин // Вопросы экономики. – 2005. – № 2. – С. 4 – 23.

17. Герасименко, Н. «BPlan» – система для автоматизации бюджетирования / Н. Герасименко // Финансовая газета. – 2005. – № 39. – С. 10 – 15.

18. Гиндзбург, Л. Бюджетирование или налоговое планирование / Л. Гиндзбург // Экономика и жизнь. – 2005. – № 7. – С. 5 – 11.

19. Горбачева, Л. Постановка системы бюджетирования / Л. Горбачева // Финансовая газета. – 2006. – № 20. – С. 5–6.

20. Гусева, Т.М.. Основы бухгалтерского учёта: теория, практика, тесты. / Т.М. Гусева, Т.Н. Шейна – М. : Финансы и статистика, 2005. – 368 с.

21. Бюджетирование: шаг за шагом / Е. Добровольский и др. – СПб. : Питер, 2005. – 448 с.

22. Дука, Б. Бюджетирование: где «спотыкаются» ваши финансы... / Б. Дука // Экономика и жизнь. – 2005. – № 18. – С. 13 – 19.

23. Елисеева, С. Жизнь по плану. Для чего нужно бюджетирование / С. Елисеева // Двойная запись. – 2003. – № 7. – С. 4 – 26.

24. Жуков, С. Бюджетирование – почти без проблем / С. Жуков // Банковское дело в Москве. – 2005. – № 9. – С. 27 – 32.

25. Земитан, Г. Актуальные задачи бюджетирования в страховой компании / Г. Земитан. – Финансовая газета. Региональный выпуск. – 2004. – № 49. – С. 2–3.

26. Ивашкевич, В.Б. Бухгалтерский управленческий учёт / В.Б. Ивашкевич. – М. : Экономистъ, 2006. – 618 с.

27. Ильина, Е. Автоматизация бюджетирования в современных системах управления / Е. Ильина // Финансовая газета. Региональный выпуск. – 2004. – № 21. – С. 3–4.

28. Илясов, Г.Г. Как улучшить финансовое состояние предприятия / Г.Г. Илясов // Финансы. – 2005. – № 10. – С. 70 – 74.

29. Исаев, Д. Внедрение автоматизированной системы бюджетирования / Д. Исаев, Д. Хомаза // Финансовая газета. – 2004. – № 18. – С. 4.

30. Керимов, В.Э. Бухгалтерский учёт на производственных предприятиях / В.Э. Керимов. – М. : Дашков и К°, 2005. – 580 с.

31. Керимов, В.Э. Управленческий учёт. / В.Э. Керимов.– М. : Дашков и К°, 2005. – 460 с.

32. Ковалев, В.В. Финансовая отчётность и её анализ / В.В. Ковалев, Вит. В. Ковалев. – М. : ТК Велби, Изд. Проспект, 2006. – 432 с.

33. Малютин, Д. Возможен ли отказ от систем бюджетирования / Д. Малютин // Финансовая газета. Региональный выпуск. – 2006. – № 12. – С. 2 – 4.

34. Миславский, А. Центры финансовой ответственности. Первый шаг на пути к бюджетированию / А. Миславский // Двойная запись. – 2005. – № 10. – С. 4 – 8.
35. Неудачин, В. Стратегическое бюджетирование на основе BSC / В. Неудачин // Консультант. – 2005. – № 7. – С. 3 – 9.
36. Никитина, Н. Проблемы постановки системы бюджетирования на предприятиях и пути их решения / Н. Никитина // Финансовая газета. – 2005. – № 9. – С. 4 – 6.
37. Петухова, С.В. Бизнес-планирование : практ. пособие / С.В. Петухова. – М. : Омега-Л, 2006. – 191 с.
38. Попов, А.Н. Система бюджетирования на предприятиях / А.Н. Попов, О.Ю. Ширшова // БУХ.1С. – 2005. – № 4. – С. 12 – 17.
39. Ревенков, А. Финансовое планирование на предприятии / А. Ревенков // Экономист. – 2004. – № 11. – С. 72 – 79.
40. Рыжакина, Т. Бюджетирование как основа стратегического планирования / Т. Рыжакина // Финансовая газета. – 2006. – № 24. – С. 3–4.
41. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. – Минск : ООО «Новое знание», 2006. – 688 с.
42. Траченко, М. «Тюнинг» для бюджетирования / М. Траченко // Консультант. – 2006. – № 1. – С. 10 – 21.
43. Чулихин, А. Распределение ответственности при бюджетировании / А. Чулихин // Консультант. – 2005. – № 17. – С. 31 – 37.
44. Щиборщ, К.В. Бюджетное планирование деятельности промышленного предприятия / К.В. Щиборщ // Аудитор. – 2003. – № 4. – С. 42 – 47.
45. Щиборщ, К.В. Бюджетное планирование деятельности промышленного предприятия / К.В. Щиборщ // Аудитор. – 2006. – № 4. – С. 42 – 47.
46. Щиборщ, К.В. Бюджетное планирование деятельности промышленного предприятия / К.В. Щиборщ // Аудитор. – 2003. – № 1. – С. 29 – 33.
47. Щиборщ, К.В. Бюджетное планирование деятельности промышленного предприятия / К.В. Щиборщ // Аудитор. – 2003. – № 2. – С. 45 – 57.
48. Щиборщ, К.В. Бюджетное планирование деятельности промышленного предприятия / К.В. Щиборщ // Аудитор. – 2003. – № 3. – С. 22 – 34.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА	4
1.1. СУЩНОСТЬ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА И ЕГО ВИДЫ	4
1.2. ВЫБОР СФЕРЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ОБОСНОВАНИЕ СОЗДАНИЯ НОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ	6
1.3. МЕХАНИЗМ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ НОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ	12
2. НЕОБХОДИМОСТЬ ПРОВЕДЕНИЯ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ ПРИ ОРГАНИЗАЦИИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	17
2.1. СУЩНОСТЬ, ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ ...	17
2.2. АНАЛИТИЧЕСКИЙ, УЧЁТНЫЙ, ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ И ПРОГРАММНО-ТЕХНИЧЕСКИЙ АСПЕКТЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ	20
2.3. ВИДЫ БЮДЖЕТОВ И ИХ КЛАССИФИКАЦИЯ	24
3. ПОРЯДОК СОСТАВЛЕНИЯ СВОДНОГО БЮДЖЕТА, КОНТРОЛЬ И АНАЛИЗ ЕГО ИСПОЛНЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ	33
3.1. ПОРЯДОК СОСТАВЛЕНИЯ ОПЕРАЦИОННОГО БЮДЖЕТА	33
3.2. ПОРЯДОК СОСТАВЛЕНИЯ ИНВЕСТИЦИОННОГО БЮДЖЕТА	59
3.3. ПОРЯДОК СОСТАВЛЕНИЯ ФИНАНСОВОГО БЮДЖЕТА	61
3.4. КОНТРОЛЬ ИСПОЛНЕНИЯ БЮДЖЕТА	73
3.5. АНАЛИЗ ИСПОЛНЕНИЯ БЮДЖЕТА	88
4. БИЗНЕС-ПЛАН В СИСТЕМЕ ПЛАНИРОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ	92
4.1. СУЩНОСТЬ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ И ЕГО НЕОБХОДИМОСТЬ НА ПРЕДПРИЯТИИ	92
4.2. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ БИЗНЕС-ПЛАНА	96
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	102
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	104