

**Е. Добровольский, Б. Карабанов,
П. Боровков, Е. Глухов, Е. Бреслав**

БЮДЖЕТИРОВАНИЕ шаг за шагом

Что значит управлять?



**Как соединить стратегию
с оперативным управлением?**



**Бюджетное управление
от финансовой структуры
до управленческого учета**



**Практикум по каждому шагу
постановки бюджетного
управления**



Предисловие

Компания «ИНТАЛЕВ» занимается постановкой и автоматизацией бюджетирования с 1996 г.

Это чрезвычайно важные годы для российской экономики — за последние десять лет наш бизнес совершает путь развития, который на Западе занял несколько веков. И в подобных условиях стремительного роста и развития востребованы конкретные, опробованные управленческие инструменты, воздействие которых предсказуемо, а управленцы могут применять их самостоятельно. Требование «самостоятельности» обусловлено тем, что на сегодняшний момент подавляющему большинству предприятий малого и среднего бизнеса регулярное консультирование в области управления недоступно. Основные причины — затяжные сроки проектов и дороговизна. Руководитель динамично развивающегося бизнеса совершенно справедливо считает общение с консультантами в таком режиме пустой тратой ресурсов: и денег, и времени.

Таким образом, вполне логично появление на постсоветском пространстве нового вида консалтинговых услуг, доступных для предприятий малого и среднего бизнеса. «ИНТАЛЕВ» по праву гордится тем, что именно нашими специалистами были сформулированы методологические критерии, определяющие этот принципиально новый подход, получивший название **технологичный консалтинг**. Основная его задача, основное отличие и достоинство — передача управленческой технологии от консультанта команде управленцев.

Консультант не может знать специфику бизнеса своего заказчика до конца, но он знает, какие шаги приведут к получению необходимого результата. В отличие от традиционного (экспертного), технологичный консалтинг не отвечает на вопрос «ЧТО делать?» и не дает советов и рекомендаций. Он создает и перестраивает ПРОЦЕССЫ управления (это элементы процессного консалтинга), при этом консультирование проводится в форме обучающих тренингов и мозговых штурмов (а это элементы обучающего консалтинга). Интерактивное взаимодействие, т. е. командная работа консультантов и менеджеров предприятия во главе

с собственником, приводит к тому, что результаты консалтингового проекта появляются сразу по его окончании, а сроки, стоимость проекта и его составных этапов фиксированы и заранее известны. Кроме того, за счет обязательной передачи сотрудникам консультируемого предприятия технологии проведения данного вида изменений (по сути, это уже внедрение управленческой технологии) созданная на предприятии система будет в будущем самостоятельно поддерживаться и развиваться ее персоналом. Значит, обращаясь к технологичному консалтингу, собственник закладывает в свой бизнес принципы *самообучающейся и саморазвивающейся структуры*.

Еще одна общая цель технологичного консалтинга — объединить в единую команду собственников и менеджеров предприятия и **направить их совместные усилия на активное управление будущим своего бизнеса**, придать темп развитию предприятия и при этом дать конкретный инструмент для реализации изменений. Специалистам заказчика приходится при этом мобилизовать все свои силы — как умственные, так и физические, потому что многим достаточно сложно несколько дней подряд участвовать в мозговых штурмах.

В этой связи можно сравнить традиционный консалтинговый проект сездой на лимузине, где «комфорт и мягкость езды гарантированы», а за рулем профессиональный водитель, который, пусть не быстро, но доставит вас к пункту назначения. Аналогией же проекта по технологичному консалтингу служит вождение спортивного автомобиля, где езда жесткая и быстрая и вы сами управляете автомобилем, хотя инструктор рядом. Комфортной такую езду не назовешь, зато к пункту назначения вы прибудете с максимальной скоростью и минимальными затратами и в следующий раз сможете проделать этот путь уже без инструктора.

Технологичный консалтинг, следовательно, ориентирован на компании малого и среднего бизнеса, испытывающие осознанную потребность в проведении изменений в системе управления. Как правило, управление бизнесом для владельцев этих компаний является не просто способом получения средств к существованию, а искренним и ярким увлечением, «делом жизни». Такие руководители понимают необходимость и значимость перестройки бизнеса, достигшего

определенной ступени развития, и готовы тратить на нее и силы, и время. Стиль работы в этих компаниях — энергичный, налицо стремление и готовность сотрудников провести изменения в сжатые сроки, у них есть возможность собрать топ-менеджеров и собственников на несколько дней для коллективной работы.

Результаты проекта по технологичному консалтингу впечатляют. Управленцы объединены в команду и имеют единое видение изменений, они разделяют ключевые ценности бизнеса собственников. Участникам проекта управленческая технология передана в таком объеме, что они способны не только самостоятельно внедрить ее, но и развивать в будущем. Разработаны необходимые регламентные документы. Что еще нужно для начала работы? Собственно, ничего — посему сотрудникам передается заряд оптимизма и энергии для дальнейшего внедрения изменений.

Технологичный консалтинг с его сжатыми сроками и быстрыми реальными результатами позволил компании «ИНТАЛЕВ» за эти годы накопить очень и очень значительный опыт проведения проектов. Обратная связь с клиентами показала, какие из них оказались удачными в том смысле, что в результате привели к созданию работающей системы бюджетного управления, а какие — неудачными, потому что бюджетное управление осталось нереализованным. Общий вывод, сделанный по результатам анализа успешных и неудачных проектов, оказался прост и сложен одновременно: бюджет «работает» там, где постановка бюджетного управления была комплексной и включала в себя все положенные этапы. Там же, где некоторые из этапов были «пропущены» по соображениям их постановки собственными силами специалистов предприятия, бюджет нередко оставался «мертвым».

Тем не менее предприятия и впредь будут пытаться часть этапов постановки бюджетного управления провести самостоятельно. Это нормально, потому что, во-первых, у части наших заказчиков это все-таки получилось, во-вторых, консультанты не всегда доступны либо по затратам, либо территориально, а в-третьих, квалифицированные специалисты, имеющие необходимые методические материалы, и в самом деле способны очень многое сделать сами. В помощь им и была написана эта книга. Технология постановки бюджетного управления

описана здесь очень и очень детально, что нехарактерно для современной литературы, поэтому книга оказалась весьма полезной практически для любого специалиста, испытывающего — по разным причинам! — интерес к бюджетному управлению.

В книге много говорится о том, что бюджетное управление — это процесс кросс-функциональный, приводящий в действие все службы предприятия, изменяющий ментальные модели сотрудников. Но различные сотрудники тем не менее участвуют в процессе как постановки, так и последующей реализации бюджетного управления по-разному. Поэтому некоторые разделы нашей книги адресованы всем специалистам предприятия, а некоторые — только узким специалистам.

Так, раздел об основах и цикле управления будет полезен любому сотруднику, потому что в нем объясняется, в чем состоят особенности предприятия как объекта управления и почему так важна для него корпоративная культура, ценности и миссия. Руководителей он может подтолкнуть к их созданию и развитию, если они еще не сложились в полной мере, а сотрудникам покажет, почему это настолько важно. Конечно, теоретический характер изложения будет ближе людям, склонным к обобщениям¹, но остальным читателям тоже будет полезно понимать «тонкие властительные связи», образующие цикл управления и позволяющие бюджету начать работать.

В разделах «Бюджетное управление как часть системы управления предприятием» и «Постановка бюджетного управления» коротко описывается, в чем заключается бюджетное управление и каково содержание необходимых шагов процесса постановки. Эти разделы появились в книге перед детальным методическим описанием каждого этапа по двум причинам: во-первых, чтобы читатель сразу же имел цельную «картинку» сложного, многоступенчатого процесса постановки и, вникая в тонкости отдельных этапов, складывал их в своем сознании «в правильном порядке»; во-вторых, чтобы узкие специалисты могли сразу выбрать наиболее интересные или, наоборот, не соответствующие их профилю разделы.

При написании раздела «Организационная структура — инструмент исполнения» не ставилось целью полное методическое

сопровождение процесса создания или оптимизации оргструктуры предприятия. Но, полагаем, изложенной информации достаточно для того, чтобы руководство компании задумалось о закономерностях построения оргструктур и выявило наиболее серьезные ошибки, если таковые существуют. Также здесь показано, что произойдет с финансовой структурой предприятия и бюджетным управлением вообще, если эти ошибки не будут исправлены. Этот раздел будет наиболее интересен тем должностным лицам, в обязанности которых входит оценка оргструктуры, а в права — ее изменение. Это, безусловно, топ-менеджмент предприятия, а также читатели с высоким уровнем стратегического и аналитического мышления.

Раздел «Финансовая структура предприятия» — первый детальный раздел в книге. Его цель — научить читателей точно и корректно определять тип центров финансовой ответственности и должным образом устанавливать их иерархию. Мало кто из управленицев сейчас не знает, что такое ЦФО и каковы их основные типы, но в реальной практике ошибки не так редки. Поэтому их внешние проявления и критерии исправления заслужили отдельного большого подраздела. В девятом разделе впервые появляется «Практикум», т. е. раздел книги, где описывается порядок реальных действий, которые нужно предпринять для осуществления этого этапа постановки бюджетного управления на предприятии. Перечисленная информация полезнее всего будет руководителям верхнего и среднего звена, которые после реального создания финансовой структуры станут руководителями ЦФО.

Раздел «Бюджетная структура предприятия» описывает совсем иную классификацию происходящего на предприятии — классификацию бюджетов. Здесь читатель найдет информацию не только о типах и иерархии бюджетов, но и о том, как определить их состав в зависимости от специфики предприятия.

В «Практикуме» описание бюджетной структуры и опускается «вниз», к хозяйственным операциям и статьям, и поднимается «вверх», соединяясь с центрами финансовой ответственности и позволяя установить реального ответственного за исполнение каждого мельчайшего, но необходимого предприятию бюджета. Эти сведения в наибольшей степени пригодятся сотрудникам финансовой и

экономической службы предприятия, но являются обязательными и для руководителей ЦФО, поскольку составление первоначальных вариантов бюджетов и, особенно, исполнение бюджета ложится прежде всего на их плечи.

Раздел «Структура планов предприятия» поможет понять, как нужно организовать систему планирования на предприятии, чтобы облегчить процедуры составления бюджетов и сделать их наиболее эффективными с учетом особенностей как самого предприятия, так и ситуации, в которой оно находится. Это раздел «для всех» — так же, как согласование планов и регламентов их разработки требует участия практических специалистов предприятия.

И в «Практикуме» подробно перечисляются те вопросы, которые предполагают достижение обязательной договоренности.

В разделе «Система прогнозирования» не только описываются основные методы прогнозирования доходов и планирования расходов предприятия, но и содержатся алгоритмы, позволяющие выбрать метод, адекватно отражающий производственно-финансовую деятельность предприятия, его экономические процессы и финансовые потоки. Здесь же будут указаны факторы, от которых зависит каждый процесс или поток, образующие на выходе финансовые результаты деятельности: прибыль, чистый денежный поток и активы. Зная эти факторы, специалисты предприятия: руководители ЦФО, экономисты, финансисты, — могут оптимизировать его деятельность. В «Практикуме» приведен пример формирования бизнес-модели предприятия с диагностикой основных факторов. Но данного мало: планирование не то чтобы невозможно, но в достаточной степени бессмысленно без глубокого анализа исполнения планов.

Этому посвящен следующий раздел книги — «Анализ исполнения бюджета». Он получился самым объемным, потому что содержит не только описание основных способов и приемов финансового и экономического анализа, но и часто применяемые методики с интерпретацией получаемых после их применения результатов. Реализовав на собственном предприятии «Практикум», можно получить документы с конкретными указаниями на то, какие способы и приемы следует использовать для анализа каждого показателя, и что означают абсолютные и относительные величины,

отклонения и тренды. Этот раздел — один из немногих «узкоспециализированных» в нашей книге: он ценен прежде всего для аналитиков предприятия, независимо от занимаемой ими должности.

Практически таким же по объему является раздел, посвященный управленческому учету на предприятии. И дело не в том, что это один из наиболее актуальных управленческих вопросов на момент написания книги. Дело в том, что от корректности учета зависит не только точность оценки исполнения бюджета, но и сама «картинка», которую получает руководство компании и пользуется ею для принятия решений. Фальшь и неточности здесь могут пройти незамеченными, а могут поменять картину радикально. Поэтому принципы и правила учетной политики рассмотрены не только в теории, с критериями, когда и почему выбирать каждый из них, но и в «Практикуме» — с таблицами, которые следует заполнить для реальных предприятий. Это еще один «узкий» раздел, полезный финансистам, бухгалтерам, ИТ-специалистам. Однако решения о принципах и правилах учета принимаются пусть с подачи перечисленных сотрудников, но все-таки руководством предприятия.

Предпоследним в книге поставлен раздел о стыковке Системы Сбалансированных Показателей и бюджета. Этот популярный инструмент не может стать заменой бюджету, но он — его полноправный партнер и попутчик. Совместное использование ССП и бюджетного управления облегчает как составление карты ССП, в процессе которого на бюджете легко проверяется сбалансированность карты, так и бюджетное управление, которое четко иочно связано со стратегией предприятия. «Практикума» в этом разделе нет, совместное использование этих инструментов все-таки достаточно сложно для описания. Тем не менее уже полученное знание процесса постановки бюджетного управления, полученное во время чтения нашей книги, и знание ССП позволяют читателю понять замысел «стыковки» достаточно глубоко.

И наконец, последним — вместо заключения — поставлен раздел об эффективности системы управления предприятием. Ведь потраченные средства и усилия не должны пропасть даром, верно? Они должны выйти на высший уровень эффективности — экономический. Бюджетирование должно по-настоящему работать.

Коллектив авторов:

- Е. Ю. Добровольский
- Б. М. Карабанов
- П. С. Боровков
- Е. В. Глухов
- Е. П. Бреслав

ЦИКЛ УПРАВЛЕНИЯ И БЮДЖЕТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ

1. Основы управления предприятием

То, что бюджет — инструмент для управления действительно нужный, а то и просто необходимый, осознали сейчас уже практически все руководители. Но почему? Откуда берется эта необходимость? Для чего именно он нужен, как его использовать, когда он уже появился? Для того чтобы ответить на эти вопросы, давайте начнем с того, что разберемся в теоретических основах управления предприятием.

Неподготовленным читателям бояться этого раздела не стоит — большую часть обсуждаемых теоретических закономерностей каждый менеджер уже усвоил на собственном, порой достаточно горьком опыте. Осталось только научиться опираться на них.

1.1. Основное свойство предприятия

Главное, что делает бюджет необходимым инструментом управления, — это то, что предприятие представляет собой систему. И не просто систему, а систему УПРАВЛЯЕМУЮ. Бюджет — это инструмент управления предприятием.

Систем на свете — неисчислимое множество, и определений системы тоже существует намного больше одного. Для нас особенно важны те из них, которые подчеркивают особые свойства систем, приобретенные уже после их возникновения, которые отсутствуют у их элементов в отдельности. Скажем, столы и стулья, сваленные горой во дворе при переезде организации, всерьез системой считаться не могут. А в глазах сынишки завхоза, который — сынишка, конечно, — вообразил себя покорителем вершин? О..! тут есть над чем подумать.

Такое особое качество называется системным. Безусловно, таких качеств может быть и несколько, но это уже принципиально не изменяет подхода к пониманию системы.

Интересно, что наблюдатель далеко не всегда способен точно сформулировать название интегративного качества, но прекрасно видит, есть оно или нет. Так, к примеру, до сих пор идут споры о том, что является отличительным свойством (как вы теперь понимаете, системным качеством) человека разумного... но отличаем мы человека без труда. Даже когда его человеческие качества вызывают сомнения. Мы видим стул, даже самой причудливой формы, или предмет, который может быть в качестве стула использован. Это все проявления системных (интегративных) качеств.

Системное качество есть, пока существует система. Потеря системного качества — разрушение системы или, в лучшем случае, переход в другую, систему.

Предприятие — это, безусловно, система.

Что же является системным свойством предприятия или его системными свойствами, если таких особенностей у него больше одной?

Во-первых, это способность выпускать продукт (товар, работу или услугу), который порознь его сотрудники производить не в состоянии.

Это качество, как системное, ярко выражено у подавляющего большинства предприятий. Помните, у Маяковского?

Единица — вздор, единица — ноль.
Один, если даже очень важный,
Не подымет простое пятивершковое бревно,
А тем более — дом пятиэтажный.

Трудно представить себе, как в одиночку можно плавить сталь или алюминий, или ткать что-нибудь тоньше домотканых половиков, или выпускать бытовую электронику и компьютеры, или печь хлеб в сколько-нибудь значительных объемах — список можно продолжать почти бесконечно.

С другой стороны, существуют предприятия, например адвокатские конторы, риелторские фирмы или консалтинговые компании, в которых каждый сотрудник выступает как бы «сам за себя» и, в принципе, способен работать в одиночку. Но предпочитает тем не менее работать внутри фирмы. Что его привлекает в такой компании? Вряд ли «добрость подчинения». Очевидно, это два момента: экономия накладных расходов и репутация. Ведь не секрет, что фирма, даже маленькая, по большей части воспринимается как более устойчивый, надежный и респектабельный партнер, чем частное лицо. Плюс общее делопроизводство, средства связи, реклама и прочее.

Во-вторых, интегративным свойством предприятия как системы является его повышенная, по сравнению с индивидуальным производством, эффективность и нечувствительность к персоналиям, конечно, насколько такое возможно.

Обобщая, можно сказать, что системным качеством предприятия является его «производительность и эффективность», причем именно так, в сочетании. Производительность без эффективности превратит предприятие в типичную артель «Напрасный труд» со всеми вытекающими отсюда последствиями, а эффективно производить неизвестно что невозможно по определению.

Если рассмотреть каждое отдельное предприятие, то у него тоже можно будет найти некое системное качество. Осмелимся предположить, что именно это качество и должно быть положено в основу формулировки миссии предприятия. Потому что миссия — это осознанное системное свойство данного предприятия, которое отличает его от конкурентов (дифференцирует, по Дж. Трауту) и позволяет занимать на рынке определенную нишу. Степень проявления этого

качества можно отразить не только привычными показателями эффективности (рентабельностью, прибылью и т. д.), но и его текущей финансовой целью, которая может и не предполагать прибыли на данном этапе развития. К этому вопросу мы тоже еще вернемся в подразделе 24.2 «“Разворачивание” цели предприятия».

Очень важным свойством систем является способность «помечать» своим интегративным качеством каждый из входящих в нее элементов. Это значит, что:

- поведение каждого элемента и каждой подсистемы воздействует на поведение системы в целом;
- поведение элементов и подсистем и их воздействия на систему взаимозависимы, т. е. влияют друг на друга;
- элементы и подсистемы взаимодействуют таким образом, что образование полностью независимых подсистем невозможно.

Что это значит по отношению к предприятию? Да практически тоже самое, параллели тут совсем прозрачные:

1. поведение каждого подразделения предприятия и (иногда) даже отдельных сотрудников воздействует на деятельность предприятия в целом;
2. действия подразделений предприятия и отдельных сотрудников предприятия влияют друг на друга;
3. подразделения предприятия взаимодействуют таким образом, что образование полностью независимых подразделений или появление независимых сотрудников невозможно.

Какие из этого следуют выводы?

Из первого постулата вытекает необходимость отслеживания (контроля) происходящего «на местах» и заблаговременного планирования таких действий подразделений и отдельных сотрудников предприятия, которые шли бы на пользу деятельности предприятия в целом.

Из второго — необходимость согласовывать действия подразделений предприятия и отдельных сотрудников таким образом, чтобы их совокупный результат опять-таки работал на пользу предприятия в целом.

Третий постулат заставляет сделать вывод о том, что у предприятия нет подразделений, которые руководство может позволить

себе «выпустить» из поля зрения. Значит, вытекающие из первого постулата планирование и контроль должны быть сквозными для предприятия любого размера.

Как этого добиться, как реализовать? Об этом мы узнаем очень скоро, буквально через несколько страниц.

А пока — какие выводы мы можем сделать?

Управление любым предприятием должно быть направлено прежде всего на поддержание его основного системного свойства — способности выпускать продукт (товар, услугу), причем делать это эффективно. Достигаться при этом должна не только финансовая отдача, но и качественные цели. Управление **конкретным** предприятием должно быть ориентировано и на эффективное достижение текущей финансовой цели, даже если она не предполагает получения прибыли.

С другой стороны, выпуск предприятием продукции или оказание им услуг — основное системное свойство предприятия — является следствием его миссии. Происходит это потому, что выпуск продукции предприятием есть результат его следования своему предназначению. Прибыль же — не более чем измеритель эквивалента обмена предприятия с окружающей средой. Но и не менее. Так как предприятие является открытой системой, через которую текут потоки вещества и энергии, то оно поддерживает высокий эквивалент обмена только в том случае, если правильно выполняет свое предназначение в системе более высокого уровня — на рынке. А если плохо следует своему предназначению (по сути, выпускает такую продукцию, которая — в предельном случае — никому не нужна), то что толку в его возможности поддерживать свою способность что-то выпускать — оно все равно разорится.

Однако все приведенные рассуждения справедливы только для длительного отрезка времени, а в тактическом плане предприятию могут быть важны иные цели. Таким образом, получение прибыли в долгосрочной перспективе или эффективная деятельность на любом временном горизонте есть обязательное дополнение к производству продукции/услуг. Можно даже предположить, что в одних случаях выпуск продукции/услуг служит целью, а некоторый уровень эффективности — ограничением при ее достижении, а в других —

наоборот: рост эффективности становится целью, в то время как выпуск продукции определенного качества и объема рассматривается как ограничение. Не суть. Важно то, что эффективная рыночная деятельность — обязательное, системное свойство предприятия, без которого оно предприятием (бизнесом) по-настоящему быть перестает. Даже если продолжает юридически и физически существовать.

С позиций любого собственника и/или руководителя это утверждение звучит банально — для чего еще он начал бизнес? — но интересно то, что мы сформулировали это требование с позиций общего системного подхода. Значит, это не требование хозяина — врача-самодура. Предприятию соблюдение этих требований так же необходимо, как человеку — дыхание.

1.2. Предприятие между двумя полюсами

Пойдем дальше.

Систем в окружающем мире не просто много, они еще и очень разные — от простейших, типа домика из пластмассовых кубиков, до сложнейших природных систем и человеческого общества.

Предприятие как система занимает промежуточное положение между этими полюсами. Как мы это определили и какие выводы из этого следуют?

Во-первых, огромное значение имеет происхождение системы: она может возникнуть и развиваться самостоятельно, и в этом случае ее называют эволюционной, а может быть создана искусственно — такие системы называются креационными (искусственно созданными).

Эволюционные системы отличаются от креационных отсутствием цели и наличием макроуровня. Что это значит? Эволюционная система возникает сама собой, развивается под воздействием присущих ей закономерностей, а потому не имеет видимых общих для всех ее элементов целей. Правильнее было бы сказать, что если бы эволюционная система могла свою цель сформулировать, то она бы заключалась в развитии (в научной терминологии — «расширенном воспроизведстве») самой системы. Жить и расти — вот ее цель. Как и куда — уже не столь важно. Устойчивость и живучесть — условия достижения цели. Форма существования и развития имеет на этом фоне второстепенное значение, поэтому при изменении условий легко и быстро меняется. За счет исключительной гибкости эволюционная система вырастает до таких размеров, что отдельный элемент перестает иметь значение — во всяком случае, объемное — для системы в целом.

Это и называется переходом на макроуровень. Макросистемы не только сложны, но и поразительно разнообразны — гибкость плюс изменчивость условий развития приводят к феноменальному разнообразию живой природы или человеческих характеров. Но отсюда вытекает одно занятное следствие — эволюционные системы очень плохо управляются. Почему? Очень просто. Если вы хотите управлять некоей системой, то вам было бы неплохо находиться на уровне этой системы или даже выше. Мы к этому постулату еще вернемся, а сейчас нужно понять, что по отношению к эволюционной системе обычно

субъект управления находится на более низком уровне, чем сама система.

Оговоримся: на «более низком» в данном случае означает — на более низком уровне с точки зрения размера, и только. Потому что так называемый логический уровень субъекта управления должен быть выше.² Но значительное расхождение уровней (рис. 1.1) накладывает серьезнейшие ограничения на возможности управления. Самые наглядные и, увы, частые примеры — попытки людей управлять природой или обществом. Многочисленные неудачи на этом поприще, к сожалению, закономерны.

В противоположность эволюционной, креационная (искусственная) система создается специально, а потому имеет цель, определяемую ее создателем. Искусственная система проста относительно своего создателя и **обязана** быть управляемой. Если такая система теряет управляемость, она считается поврежденной и отправляется в ремонт или на свалку.

Между ступеньками «лестницы систем» есть четкая граница, отделяющая технические (жесткие) системы от мягких (природных и социальных) систем, которые, в отличие от жестких, способны к самостоятельной эволюции. И те и другие системы могут быть креационными, т. е. созданными человеком. Поэтому если рассматривать лестницу систем, а внутри нее — спектр креационных систем, то предприятие находится в этом ряду, но не является каким-либо переходным звеном внутри ряда.

И вот тут надо сказать — стоп! Предприятие — какая система? Естественная или искусственная?

С одной стороны, это система креационная, искусственная, потому что создается специально, с определенной целью и относительно проста. Во всяком случае, на первых порах своего существования. Эта простота, которая кажется залогом управляемости предприятия, имеет «оборотную сторону» — недостаточное разнообразие.

«Интересно, — пожмет плечами читатель, — слишком разнообразно — плохо, недостаточно разнообразно — что, тоже плохо?»

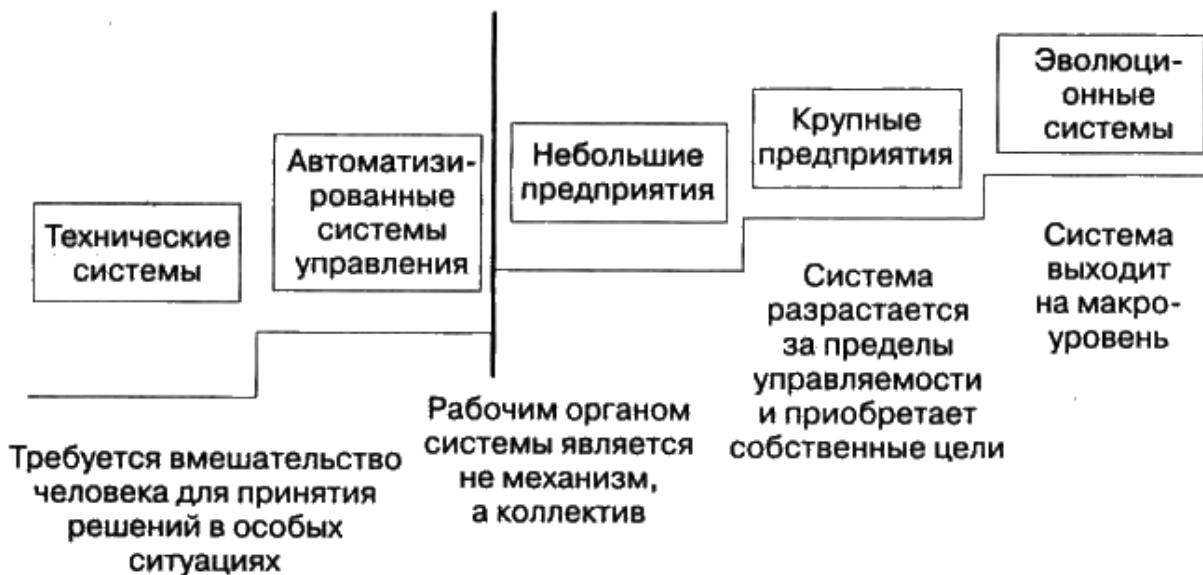


Рис. 1.1. «Лестница» СИСТЕМ

Ну, примерно так. Это «плохо» определяется *принципом необходимого разнообразия*, который был сформулирован У. Р. Эшби³. В нашем представлении он может звучать следующим образом: *для того чтобы эффективно управлять, управляющая система должна быть не менее разнообразной, чем управляемая*. При этом под разнообразием понимается число реально существующих элементов и их взаимосвязей. В противном случае управляемая система имеет возможность «совершить ход», на который управляющая система не знает или не имеет «ответа».

Общий тезис, вытекающий отсюда, гласит: любая искусственная управляющая подсистема, в том числе и всевозможные организационные структуры, беднее природных и социальных объектов, возникающих эволюционно. «Ну и что, — вправе еще раз удивиться читатель. — При чем здесь предприятие? Оно же — система искусственная, довольно простая. Мы ж ее сами создали!»

Не совсем так.

Простота предприятия, во-первых, кажущаяся, — предприятие гораздо сложнее своей схемы. Это очень быстро начинает понимать любой, даже самый юный менеджер на любом, даже самом простом предприятии. Во-вторых, простота предприятия нередко мешает им управлять. Как так? А вот посудите сами.

Управляющая система может руководить управляемой, если она разнообразнее своей «подопечной». Предприятие у нас — система относительно простая, искусственная, а управляющий им человек — система эволюционная, сложная. Проблем, быть не должно. Так?

Так, да не так.

При ближайшем рассмотрении становится ясно, что «эволюционная» и «искусственная» системы — это два полюса одной шкалы, и предприятие на ней занимает промежуточное положение (см. рис. 1.1). Причины «промежуточности» просты:

- Элементами искусственной системы «предприятие», которое обязано достигать поставленной перед ним цели, являются, в том числе, и люди — системы и сами по себе эволюционные, имеющие собственные цели и находящиеся под воздействием других эволюционных, значительно более сложных систем — рынка и общества (рис. 1.2). Уже по этой причине даже простейшее предприятие не может быть идеально управляемым. Эта сторона дела настолько важна, что ей посвящена целая научная дисциплина — менеджмент. Для нас же важно, что эти «эволюционные системы» должны *заранее дать свое согласие на упрощение, на «работу по правилам» и согласовать свои цели.*
- Разрастаясь, предприятие все больше напоминает эволюционную систему: оно теряет представление о своем предназначении и начинает рассматривать в качестве цели собственное выживание или комфорт. Плюс к этому предприятие становится слишком большим и слишком сложным для управления: много элементов, а связей между ними еще больше. Между тем человек-руководитель в своей способности управлять ограничен объемом своего, человеческого, внимания, т. е. в лучшем случае семью (плюс-минус два) объектами.

Собственно, уже этого вполне достаточно для серьезных проблем с управляемостью предприятия. Но и это еще не все. Предприятие ведь не управляет само собой, им руководит его менеджмент — небольшая управляющая система. А как мы помним, система более низкого

уровня, по определению, отличается и меньшим разнообразием. И руководить эффективно не может.

Но предприятие, пока оно является искусственной системой, должно быть управляемым. **Обязано**. Как это требование выполнить, да еще и совместить с необходимостью сокращать издержки управления? Тут есть только один выход — за счет такой перестройки системы управления, когда количество менеджеров (элементов управляющей системы) сокращается, но взаимосвязей между ними становится больше.⁴ Это превосходное решение, сочетающее в себе экономию управленческих расходов с повышением результативности управления. Но как это реализовать? Не на словах, а на деле?

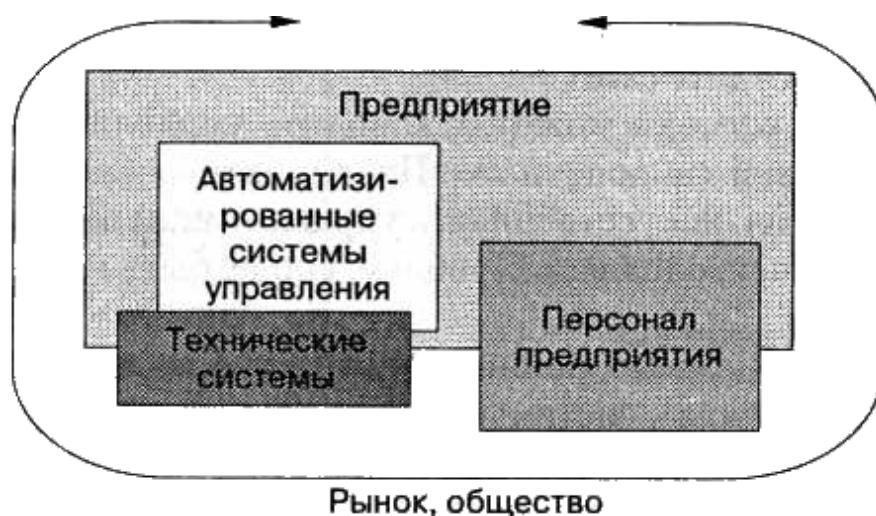


Рис. 1.2. «Лестница систем» по отношению к ПРЕДПРИЯТИЮ И ВНУТРИ НЕГО

Вот выходом и является бюджетирование. Почему — подробно в разделе 5 «Бюджетное управление как часть системы управления предприятием».

Но мы еще не обсудили проблему недостаточного разнообразия предприятия. «Как оно может быть недостаточным, — спросит читатель, — если управляющая система и так задыхается?»

А очень просто.

Предприятие реагирует не только на воздействия управляющей системы, но и на внешнюю среду. И если технические системы изначально проектируются с большим запасом прочности и «слушаются» только руководителя, то предприятие не реагировать на

изменения внешней среды не может. Более того, значительная доля времени руководителей уходит именно на то, чтобы нейтрализовать негативную реакцию или использовать неожиданно представившиеся возможности.

Итак, вместо двух «игроков» — субъекта и объекта управления — в случае с предприятием мы имеем трех игроков — субъект управления (руководство предприятия), объект управления (само предприятие) и внешняя среда. Внешняя среда поддается управлению в очень малой степени. Жаль, но факт. Собственно, чем сильнее рыночные позиции предприятия, тем в большей степени оно управляет своей внешней средой. Управляющая же система должна быть способна управлять предприятием, одновременно учитывая изменения во внешней среде. Получается нечто вроде своеобразной матрёшки: каждое предприятие действует в условиях комбинации управляемости самого предприятия и ближайших к предприятию подсистем внешней среды (рис. 1.3). Предприятие может быть полностью управляемо, а может — не очень, внешние системы, соответственно, тоже: могут управляться успешно, а могут «живь собственной жизнью».

Если предприятие само по себе вполне управляемо, но пока еще не распространило свое влияние на ближайшее окружение, то прогноз развития ситуации достаточно благоприятен: подстраиваясь поначалу под внешнюю среду, предприятие окрепнет, наладит внешние связи и через некоторое время начнет управлять ими тоже. До известной степени, конечно. Такая ситуация особенно характерна для молодых предприятий, преодолевших начальные трудности и вышедших на стадию роста без потери управляемости.

Если же предприятие вполне способно управлять внешними подсистемами, но не справляется «само с собой», что характерно для крупных предприятий, то внутренние проблемы проявляют себя прежде всего снижением, а потом и полной потерей прибыли. Прогноз неутешителен: если не удастся наладить управление, то за счет отсутствия ресурсов для развития вначале произойдет потеря рыночных преимуществ, а потом и потеря позиций. А в отсутствие управляемости и внешней, и внутренней, банкротство — это только вопрос времени.

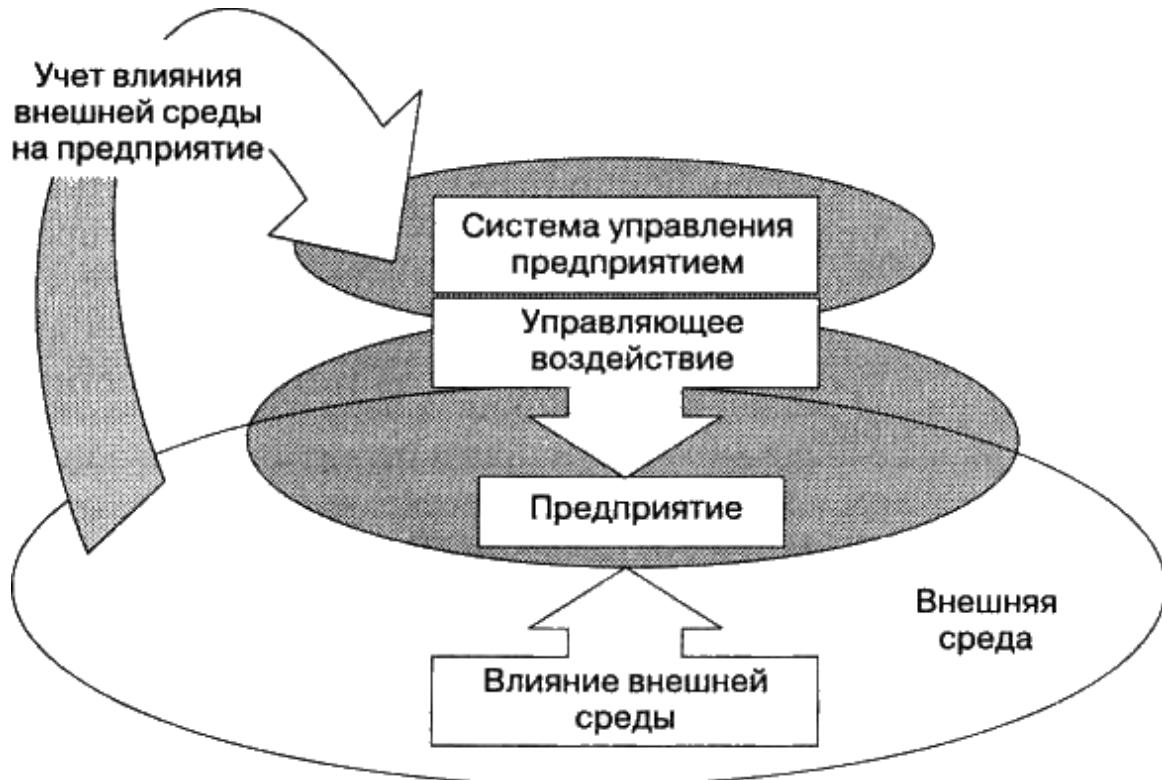


Рис. 1.3. Взаимодействие предприятия, его управляемой системы и внешней среды

Увы.

Ну а если предприятие не только более или менее контролирует внешнюю среду, но еще и хорошо управляемо — виват! Это мечта любого собственника, начинающего дело, мечта любого акционера заслуженного предприятия. Да о чём там говорить! Все понятно и так.

Подводя итоги, перечислим еще раз принципиальные причины неполной управляемости предприятием, теперь уже в порядке убывания их «силы»:

- среди элементов даже небольшого, организационно простого предприятия есть люди, которыми трудно управлять. От них надо получить согласие на «игру по правилам» и согласовать цели;
- на деятельность предприятия оказывает влияние не только его управляющая система, но и внешняя среда, которая управляема только в небольшой степени;
- при увеличении масштабов предприятие приобретает черты эволюционной системы — становится слишком сложным для

управления и стремится сдвинуть свою цель с той, которая нужна владельцу, на собственные выживание и комфорт.

Значит, тот инструмент управления или те инструменты, которые мы применяем, должны нам помогать не только поддерживать интегративное свойство предприятия, не только обеспечивать управление им, но еще и контролировать достижение поставленной перед предприятием цели, а также учитывать возможные изменения внешней среды и реакцию предприятия на них. Справится ли бюджетирование и с этим? Посмотрим.

1.3. Связь с миром имеет значение

Закрытые и открытые системы

Подойдем к классификации систем с другим критерием: оценим их с позиций тесноты связи с внешней средой. По этому признаку системы делятся на закрытые и открытые.

Закрытая система автономна, не взаимодействует с окружающей средой и никак от нее не зависит. Подчиняясь второму началу термодинамики, которое постулирует неизбежное нарастание энтропии, такая система постепенно прекращает свое существование и достигает равновесия со средой, истратив все свои внутренние энергетические ресурсы. Следовательно, эволюция закрытых систем всегда строго односторонна. Например, династия правителей, чтобы не потерять власть, заключает браки только между родственниками, что ведет к постепенной деградации и вымиранию.

Несмотря на то, что полностью закрытых систем в действительности не существует, исследователи организаций на ранних этапах представляли их именно как замкнутые. Среда принималась как данность и предполагалось, что эффективность организации можно повысить исключительно посредством внутренних преобразований. Но применение этой модели, без преувеличения, губительно: организация, используя модель закрытой системы и действуя в соответствии с ней, не чувствует связи с окружающей средой и может разрушиться. Например, государственная монополия, не испытывая давления со стороны конкурентов, теряет стимулы к развитию, что приводит ее к неэффективности. Процесс обычно заканчивается вынужденной реорганизацией или приватизацией.

Открытая система обменивается с окружающей средой материей, энергией, информацией. Обмен является необходимым условием выживания системы, поэтому открытая система зависит от окружающей среды и постоянно приспосабливается к ее изменениям. Такие системы, благодаря наличию внешних источников ресурсов, могут развиваться, эволюционируя в заданном направлении. При этом они способны адаптироваться к изменениям параметров среды, меняя, в свою очередь, собственные структуры и процессы.

Важнейшим параметром открытой системы являются цели, так как именно они задают траекторию эволюции системы и определяют

поведение элементов системы. Отсюда следует, что отсутствие или утрата системой, например организацией, своих целей, делает ее неэффективной, ибо ее развитие происходит в таком случае хаотичным образом. Это часто приводит систему к исчезновению. Как показывает статистика, в течение первых 5 лет со дня основания исчезает 50% фирм. А за 100 лет остается 1 фирма (т. е. 1%).

Цели в организации ставят люди — собственники и топ-менеджеры. И поэтому умение ставить цели — главное искусство управленицев. В этом, собственно, и заключается основная идея лидерства — уметь поставить цель и повести к ней. Как сформулирует цели лидер, так и развивается организация. Другими словами, ментальная модель лидера программирует развитие управляемой им организации. Причиной низких темпов развития организации, а тем более ее исчезновения, является неэффективное лидерство.

Другое важное свойство открытых систем — свойство эквифинальности, т. е. способность достигать одних и тех же целей различными путями. Это означает, что нет единственно правильного способа достичь той или иной цели. Ограничения накладываются лишь достаточностью/недостаточностью ресурсов. Например, бесполезно искать единственную правильную оргструктуру, чем занимаются очень многие организации, — гораздо эффективнее добиться соответствия реальной оргструктуры текущим целям.

Жесткие и мягкие системы

Еще одним критерием классификации систем является степень обеспечения их внутренней структурой предсказуемости поведения системы. Поясним. По этому критерию системы подразделяются на жесткие и мягкие.

Жесткая (неживая) система — такая система, части которой известны и связи между ними установлены однозначно. Это, как правило, технические системы, поведение которых предсказуемо за счет однозначности взаимосвязей между элементами, причем состав и назначение элементов тоже заранее и точно определены. Простые жесткие системы — мебель, складная лестница, электроплитка, здание. Сложные жесткие системы — автомобиль, корабль, система спутниковой связи и т. д.

Мягкая (живая) система — такая система, в которой связи между ее частями однозначно не определены. Происходит это потому, что живые системы обладают собственным (внутренним) источником энергии. Поэтому поведение мягкой системы непредсказуемо: в одних и тех же обстоятельствах система может повести себя самым различным образом. Большинство окружающих нас систем — мягкие: это различные природные, биологические, социальные системы. В том числе, конечно, предприятия (организации) в бизнесе.

Особенность мягких систем заключается в том, что они, в отличие от жестких систем, способны к самоорганизации.

Итак, предприятие находится между искусственными и эволюционными системами, но это система однозначно открытая и мягкая, потому что через нее проходят потоки вещества, энергии и информации и она способна к самоорганизации. Естественно предположить, что повысить управляемость предприятия можно, опираясь именно на его открытость и мягкость, т. е. на способность реагировать на изменение протекающих потоков.

1.4. Что значит управлять?

Многоголосие определений и ключевые показатели

Вывод о том, что предприятие не может быть полностью управляемым, сам по себе достаточно грустен. Но, может, мы погорячились? И что вообще значит — управлять предприятием? Не вникая в серьезнейшие научные дискуссии об определении управления как такового, можно тем не менее сказать, что управлять предприятием — это значит воздействовать на него таким образом, чтобы оно достигало поставленной перед ним цели в изменчивых условиях внешней среды, причем без принципиальной потери устойчивости. Впрочем, нет правил без исключений, и предприятие иногда лучше ликвидировать, чтобы соблости интересы его владельцев. Потому что в этом случае ликвидация предприятия нужна для обеспечения устойчивости системы более высокого уровня. Но пока не будем углубляться в детали, вернемся к цели предприятия, которая поставлена перед ним его владельцем.

Обычно цель эта заключается либо в получении определенной прибыли, либо в захвате определенной доли рынка, что тоже необходимо для получения прибыли, но в будущем. В любом случае достижение цели предполагает развитие предприятия — либо по типу механического расширения, либо по линии интенсификации, либо, как правило, в той или иной комбинации. Значит, управление должно заключаться в том, чтобы, сохраняя устойчивость одних показателей деятельности (производительности труда, торговой наценки, фондоотдачи и многих других), добиваться роста других: объемов реализации, активов, прибыли. Анализируя списки этих показателей, можно выделить среди них те, которые являются решающими для деятельности предприятия. Читатель, знакомый с концепцией *KPI* (key performance indicators — ключевых показателей деятельности), уже опознал их. Приближение значений этих показателей к предельно допустимым делает невозможным достижение цели предприятия, а порой и существование предприятия как такового. Для руководителя жизненно важно знать, что относится к этим ключевым показателям и каковы их как желательные, так и минимально допустимые значения.

Чтобы ситуация не казалась читателю такой роковой, стоит напомнить, что достижение цели возможно различными способами, а устойчивость предприятия предполагает умение маневрировать. Так, знаменитая формула корпорации *Dupont*⁶ показывает, как предприятие может достичь одной и той же рентабельности активов, комбинируя повышение/понижение рентабельности продаж с соответствующим понижением или ростом оборачиваемости — или улучшением обоих показателей.

Но существуют и другие показатели, выход которых за установленные пределы хоть и неблагоприятен для предприятия в целом, но не критичен. И нужно помнить, что в некоторых случаях подобное «нарушение» не только допустимо, но необходимо для качественного скачка, например при смене стратегии, при выборе варианта дальнейшего развития и т. п. И бюджет, как вы уже догадались, — один из механизмов предвидения внутренних качественных переходов, механизм обеспечения устойчивости предприятия в изменчивых условиях рынка.

Функции управления

Основная функция управления — это сохранение основного (интегративного) качества системы, а для системы искусственной — достижение ее цели. Эта функция настолько важна, что ее называют «функцией предназначения». Однако предприятие — система не совсем искусственная и потому изначально не всегда управляема. Полностью искусственные (технические, жесткие) системы тоже могут быть не абсолютно управляемы. Но по отношению к предприятию и его менеджерам приходится признать, что к ошибкам в управлении приводят не только объективные сложности, но и недостаток знаний, и ментальность самих управленцев. Однако неполная управляемость предприятием дает возможность управляющим оправдывать не только объективные неприятности, но и собственные огрехи и ошибки, не различая, что чем порождено. Вопрос должен в этом случае ставиться жестко: если механизм управления не обеспечивает достижения цели или, того хуже, начинает «работать на себя», то он оказывает разрушительное воздействие на предприятие. Эта ситуация должна с максимальной скоростью выявляться и корректироваться.

Какие же функции должна выполнять настоящая, «добропорядочная» система управления предприятием?

Их можно условно объединить в две основные группы: функции *прямой связи и обратной связи*.

Чтобы осуществить прямое воздействие на любую систему, необходимо принять решение, организовать его исполнение и проконтролировать результат. С отнесением контроля к функции прямой связи дело обстоит двояко: с одной стороны, как только мы начали контролировать, т. е. собирать данные о том, что происходит, мы перешли к обратной связи. Но с другой — контроль нужен для того, чтобы ПРОДОЛЖАТЬ выполнять ранее принятое решение, парируя возникающие мелкие отклонения. Так, водитель контролирует происходящее на дороге, продолжая двигаться в пункт назначения. Так что оставим пока эту функцию в числе «прямых», но запомним ее пограничный характер: очень легко она перемещается в сторону обратной связи. И слава Богу! Ведь если контроль за дорогой приводит нас к выводу о том, что лучше изменить маршрут (авария, ремонт, объезд), мы успеем это сделать своевременно и без лишних потерь.

Для искусственных систем, в том числе для предприятия, обязательным является целеполагание. И совершенно уникальная роль в управлении предприятием принадлежит учету.

Учет — совершенно особая функция управления, смысл которой заключается в формировании представления о ситуации. Именно эта функция предшествует осуществлению всех остальных. Строго говоря, мнение о первичности учета достаточно спорно. «Часть специалистов считает, что эта функция не может предшествовать всем остальным, хотя бы только потому, что если ничего не делать, то и учитывать будет нечего. Если принять эту точку зрения, то учет полностью вторичен, а значит, становится одним из элементов обратной связи. Их противники возражают: если ничего не происходит, то учитывается отсутствие событий. При этом подходе учет полностью первичен. Даже для новорожденного предприятия, которое только зарегистрировалось, можно составить баланс: уставный фонд — имущество, которым оно было внесено. Приятно, однако же, заметить, что с позиций управления вообще и постановки бюджетирования в частности эти разногласия несущественны, потому что необходимость учета остро сознают

сторонники обеих точек зрения. Разногласий по поводу определения учета тоже нет: это деятельность руководства по сбору и обработке информации как о предприятии, так и о самом управлении, и об окружающей их среде. От того, насколько отображение будет адекватным самой ситуации, зависит эффективность управления предприятием. Не вдаваясь в подробности, о которых скажем позже, напомним читателю, что бухгалтерский учет имеет своей целью создание соответствующего образа предприятия в сознании, прежде всего, государственных налоговых органов и только потом — в сознании руководства. Поэтому постановка управленческого учета, который ориентирован на руководителей предприятия, является не только неотъемлемой частью бюджетирования, но, прежде всего, обязательным условием принятия адекватных управленческих решений.

Таким образом, можно выявить 5 относительно независимых и в то же время чрезвычайно тесно связанных друг с другом функций управления:

принятие решения;

- организация;
- регулирование или контроль сверху;
- учет;
- обратная связь (контроль снизу).

Функции управления, как уже было сказано, независимы очень и очень условно. Реально они взаимосвязаны между собой и образуют замкнутый круг: принятие решения служит основой для организации определенных действий, выполнение которых требует контроля и регулирования; происходящие события и их результаты учитываются для сравнения с принятым первоначально решением — и последующей его корректировки. Или для принятия нового решения. Этот замкнутый «круг функций» в реальной практике управления превращается в цикл управления, к которому мы еще вернемся в разделе 4 «Цикл управления предприятием».

Принятие решения — функция, наличие которой является отличительным признаком управления. В ее отсутствие можно говорить о регулировании, организации и даже о контроле, но только не об управлении. Управление начинается с момента, когда принимается

решение, когда происходит выбор из имеющихся возможностей. А поскольку самым сложным элементом предприятия как системы является человек, то родилась фраза, что «начальник становится менеджером, когда впервые увольняет работника».

Но всякий, кто имел дело с управлением, знает, что принятие решения — это еще только начало и что само по себе оно выполняться не будет. Даже в простейшем случае. А ведь гораздо чаще встречаются ситуации, когда управляемый объект бывает настолько сложен, что из единого центра обеспечить его заданное поведение практически невозможно, хотя бы по тривиальной причине ограниченного объема внимания руководителя.⁷ Поэтому после принятия решения задачей управляющего становится правильное разделение единого дела между своими ближайшими заместителями. Делом каждого ближайшего заместителя становится разделение своей задачи между близкими ему помощниками — и т. д. до уровня фактического исполнения (рис. 1.4). В идеале «декомпозиция» предприятия должна быть такой, чтобы получившиеся подсистемы могли в одно и то же время развиваться относительно самостоятельно и активно налаживать связи с «коллегами» — другими подсистемами, быть заинтересованными в таких связях. Обычно критерием первоначального «разделения единого дела» выступают функции, осуществляемые на предприятии: снабжение, производство, реализация... Поэтому сначала, причем зачастую достаточно естественным образом, возникает функциональная структура предприятия. Ответственность за функциональные сферы делится между менеджерами, и возникает иерархическая структура управления.

По мере развития предприятия критерии его «декомпозиции» меняются, усложняются и на определенном этапе одним из критериев становится ответственность управляющего. Она выражается в способности руководителя контролировать определенные показатели деятельности вверенного ему подразделения, а именно те, для достижения которых это подразделение предназначено. К этим критериям и к формируемым на их основании структурам предприятия мы вернемся для детального рассмотрения в разделах 2 «Структуры и структурирование предприятия» и 3 «Предприятие как система

пересекающихся структур», посвященных именно вопросам структурирования предприятия.

К сожалению, создание целесообразных структур внутри предприятия — необходимое, однако недостаточное условие управления. Потому что «управляемый объект» (подразделение предприятия, его отдельные сотрудники) не всегда выполняет указания руководства с идеальной точностью. И дело даже не в каком-то злостном неповиновении. Причины могут быть самыми разными: здесь и противоречие между различными указаниями, и сбои в снабжении, и неожиданные внешние события, наконец. Важно, что рассогласование между указанием и его исполнением в общем случае присутствует. Более того, потребность в управлении как раз и возникает из-за отклонения реальности от желаемых параметров, которое бывает нужно ликвидировать. Для предприятия это означает не только обязательное составление бюджетов, но и непременный контроль их исполнения — для последующей их же корректировки и принятия новых решений в части стратегии и оперативной деятельности предприятия. Эти решения замыкают круг — и предприятие движется дальше, уже зная, насколько четко реализуется выбранная ранее стратегия.

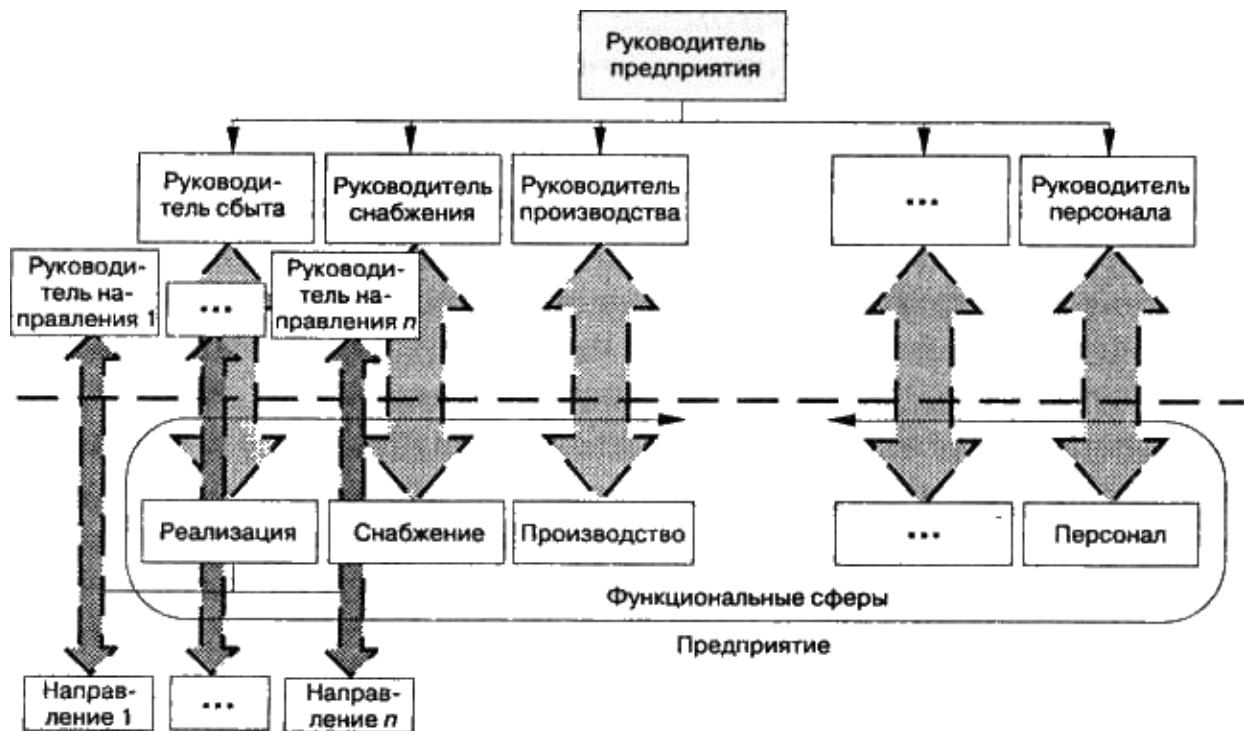


Рис. 1.4. «Декомпозиция» ПРЕДПРИЯТИЯ И ЕГО УПРАВЛЯЮЩЕЙ СИСТЕМЫ

Деталь, которая меняет всю картину

Но остается еще одна «деталь» — та самая, которая меняет всю картину, которая позволяет и в самом деле УПРАВЛЯТЬ: выявлять отклонения показателей предприятия, корректировать только их или деятельность предприятия в целом и т. д. Этой «деталью» является обратная связь.

На предприятиях отношение к обратной связи парадоксально: с одной стороны, молчаливо *предполагается*, что эта связь вроде есть, потому что ее не может не быть, ну как же иначе! — и в то же время в подавляющем большинстве случаев «правая рука не знает, что делает левая». Обратную связь подменяют учетом, и то не всегда грамотным. А ведь «цепочка обратной связи» значительно длиннее. Так, после выполнения запланированных действий менеджеру необходимо понять — а как хорошо они выполнены? А насколько они ведут к поставленным целям? И получение информации об этом начинается с учета — сбора данных о происходящем. Далее следует анализ собранной информации, принятие решения — как поступать дальше, и корректировка деятельности, если выявлены неудовлетворяющие

управленца отклонения в действиях подчиненных. Поэтому одного учета для организации обратной связи совершенно недостаточно.

Еще чаще обратную связь подменяют понятием контроля, который тоже есть «прямая» функция. В самом деле, под контролем чаще всего понимают такие элементы управления, как проверка исполнения принятых решений, поощрения, запреты и санкции, обеспечивающие соблюдение установленных норм, и т. п. Но применение санкций и обратная связь — не одно и то же. Никакие санкции не позволят нам скорректировать правила, которые вошли в противоречие с изменившимися условиями деятельности. Санкциями не изменишь стратегию или, тем более, миссию предприятия. Хуже того, продолжать настаивать на соблюдении правил или реализации стратегии — значит усугублять ситуацию.

Истоки этого парадокса кроются опять же в неполной управляемости предприятием, из-за которой обратная связь требует значительных усилий и для организации, и для поддержания. Во-первых, для эффективного воздействия на руководство «снизу» необходимо создать на предприятии такую обстановку и такие процедуры, которые побудили бы сотрудников к определенному поведению. Иными словами, необходимо *преобразование интересов и потребностей в действия*.

Во-вторых, требуется согласование интересов элементов (подразделений и отдельных сотрудников) предприятия, а также объединение их действий. И хороший руководитель отличается от плохого именно тем, что способен в течение достаточно длительного периода времени согласовывать противоречивые интересы различных «элементов» предприятия:

- *собственников*, цель которых — максимальная отдача на вложенный капитал или максимальная стоимость компании, а значит, наиболее интенсивное использование ресурсов;
- *работников*, цель которых — максимальное личное благосостояние, причем в ближайшей перспективе, что противоречит требованиям отдачи;
- *самого бизнеса*, нуждающегося в инновациях, вложения в которые ущемляют интересы и собственников, и работников — по крайней мере, на этапе монтажа и запуска;

- *управленцев*, которым нужны резервы для управляемческого маневра, что противоречит требованиям об интенсивном использовании ресурсов... и т. д.

Особенности функционирования предприятия таковы, что если интересы не превращены в действия, а действия не согласованы, то появится **имитация обратной связи** по типу — не смейтесь, это не смешно! — тоталитарного общества. С непредсказуемыми, но неприятными последствиями для предприятия.

Также нельзя не упомянуть опасность, которую несет в себе переход от явных форм обратной связи к латентным. *Латентная обратная связь* — когда сотрудники не решаются довести до сведения руководства реальные проблемы и сбои — хорошо маскирует ошибки управления. При этом возникает ситуация, когда чем благополучнее руководителю представляется обстановка, тем хуже, поскольку он лишен возможности видеть собственные ошибки и адекватно на них реагировать.

Еще один чрезвычайно важный вид обратной связи — *упреждающая обратная связь*, которая основывается на обратной связи между будущим и настоящим организации. Да-да, именно так: будущее, которого еще нет, должно определять сегодняшние действия.

Происходит это потому, что организация является открытой системой, через которую текут потоки вещества, энергии и информации, — она обменивается ими с окружающей средой. Открытость делает ее зависимой от внешней среды и заставляет приспосабливаться к ее изменениям, но она же позволяет ей развиваться, меняя собственную структуру и процессы. Отсюда следует, что организация становится эффективной, т. е. успешной, только при наличии установленных целей, которые и определяют вектор ее эволюции. Если же целей нет, то организация развивается неким случайным и потому неконтролируемым образом. В этой ситуации организация процессом своей эволюции не управляет и идет неизвестно куда. В зависимости от того, умеют ли организации управлять своим будущим или нет, их делят на две группы: те, которые умеют запускать упреждающую обратную связь, и те, которые не умеют. Первые используют активный тип управления, вторые — реактивный.

Организация, живущая исключительно сегодняшним днем, без образа будущего, использует реактивный тип управления. Основная его идея сводится к тому, чтобы успеть отреагировать на постоянно возникающие воздействия окружающей среды. Главная задача организации в таком случае — накопить как можно больше ресурсов до возникновения неблагоприятных обстоятельств. Следовательно, не фирма управляет обстоятельствами, а обстоятельства — фирмой. У такой организации нет будущего, если не изменится характер действий, что, в свою очередь, должно быть обеспечено путем изменения ментальной модели руководства.

Противоположный тип управления — активный. Он означает, что у организации есть потребность не столько знать прошлое, сколько представлять будущее, т. е. планировать его. Тогда, доведя свои представления о будущем до высокого уровня детализации в виде целей, организация может принимать решения в настоящем. Таким образом, уже будущее начинает управлять настоящим — организация в настоящем выполняет действия, определяемые решениями, которые диктуются сформированным образом будущего. Главная задача организации в таком случае — наращивать величину ресурсов для своего развития, что позволяет ей, постоянно развиваясь, поступательно уходить вперед, опережая остальных.

Когда у организации появляется ориентир в виде целей, у нее возникает возможность задействовать ресурсы, которыми изобилует внешняя среда. Значит, для организаций с реактивным типом управления доступны только ресурсы краткосрочного, тактического характера, которые обычно невелики, а ресурсы стратегического характера доступны только фирмам с активным типом управления.

Таким образом, будущее и упреждающая обратная связь его с настоящим — это ресурс, который доступен или недоступен предприятию в зависимости от выбранного типа управления и в этом смысле является долгосрочным, стратегическим конкурентным преимуществом.

Свои представления о будущем организация формализует в виде взаимоувязанных целей, заданных во времени. Будущее становится структурированным: понятным, определенным, четким. Структура, с

помощью которой предприятие управляет своим будущим, — целевая структура.

Но поскольку целевая структура будет определять, чем и как будет заниматься организация, то она оказывается в роли «задающей»: именно от нее будет образована функциональная структура, от которой, в свою очередь, организационная; на базе оргструктуры появится штатное расписание, далее — финансовая структура, бюджетная и т. д.

Направленность деятельности организации на достижение искомого результата придает ей целеустремленный характер.

2. Структуры и структурирование предприятия

2.1. Ключевой элемент организации и основные подходы к управлению

Подводя итоги предыдущего раздела, можно дать следующее определение организации (предприятия).

Организация — это социальная целостность, направленная на некоторую цель, построенная как специально структурированная и скоординированная система и предназначенная для ведения некоторой деятельности, в рамках которой она взаимодействует с окружающей средой.

Ключевой элемент организации — не здания, не оборудование и не технология. Организации создаются людьми и основаны на их взаимоотношениях друг с другом. Поэтому организация является мягкой системой и должна строиться с учетом этого фактора. Это означает, что верхним уровнем в системе организации является идеология, которая должна формировать убеждения сотрудников в необходимом для организации направлении.

Стратегическое управление персоналом означает способность организации влиять на ментальные модели своих сотрудников, обеспечивая их общность в долговременной перспективе. Общность достигается путем формирования бизнес-идеологии в виде миссии компании и корпоративной культуры. Для этого в организации создается подсистема управления персоналом.

Однако организация как социальная система является элементом более крупных социальных надсистем: бизнеса и общества, взаимодействие с которыми она осуществляет через контакты с людьми, являющимися членами других организаций: поставщиков, покупателей, инвесторов, кредиторов, властей и т. д. Поэтому, помимо общности своих сотрудников, необходимо обеспечить такую же общность положительного поведения окружающих организацию групп (инвесторов, поставщиков, партнеров, властей и т. д.) по отношению к ней. Являясь центром сосредоточения интересов различных групп, компания устанавливает с ними понятные, прозрачные, предсказуемые отношения. Достигается это через управление ментальными моделями

окружающих групп, для чего в организации создается подсистема управления связями с общественностью (Public Relations — PR).

Организацией управляют люди, и для этого они создают систему управления. То, что они создают в качестве системы управления, определяется ментальными моделями авторов. Вся широта применяемых решений с точки зрения используемых аксиом может быть разделена на два принципиально разных подхода, которые называются жестким и мягким соответственно.

Основное различие между двумя указанными подходами заключается в том, что в них с разных позиций рассматривается организация: в жестком подходе организация — система, управление которой необходимо осуществлять как механизмом (жесткой искусственной системой), в мягком подходе — это система, управление которой необходимо осуществлять как социальным организмом (мягкой системой).

Жесткий системный подход требует, чтобы все представления организации были formalизованы, выражены количественно и сформулированы в начальных условиях. Жесткий подход не признает наличия мировоззрения как у создателей организации, так и у тех, кто в ней будет работать. Люди в рамках жесткого системного подхода рассматриваются как компоненты (винтики), с которыми при проектировании надо обращаться так же, как и с техническими элементами системы: тот факт, что они обладают эмоциями, чувствами и потребностями, просто игнорируется.

Организация рассматривается как машина для реализации запросов ее создателей, и задача методик жесткого подхода состоит в том, чтобы наилучшим образом сгруппировать все части системы и тем самым добиться максимальной эффективности в достижении целей. Такой подход к управлению означает использование исключительно технических методов.

Применение жесткого системного подхода при создании и управлении организацией требует прежде всего правильного определения допустимых границ его использования. Поведение общности людей, которыми управляют с помощью технических методов, используемых в жестком системном подходе, описать и

предсказать невозможно — со всеми вытекающими отсюда рисками для бизнеса.

Мягкий системный подход рассматривает организации как сложные саморазвивающиеся социальные системы, где основной элемент — люди, поведение которых определяется присущими им ценностями, потребностями, интересами. Для достижения такой организационной системой поставленных целей необходимо обеспечить единство образа действий всех участников, оказывающих влияние на результат. Этому способствует выработка общей идеологии, которая основана на формировании организуемых и поддерживаемых корпоративной культурой схожих ментальных моделей работников организации.

Корпоративная культура организации определяется в рамках этого подхода как комплекс наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявленных организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий.

Задача мягкого системного подхода — разработка такой идеологии, которая объединит людей, работающих в организации, в долгосрочной перспективе и обеспечит самонастройку организации на постоянное изменение. Результатом станут перемены, направленные на удовлетворение потребностей клиентов. А также, забегая вперед, к системе сбалансированных показателей, — владельцев компаний и самих сотрудников.

Сравнивая два системных подхода, можно сделать вывод: жесткие методологии ведут к созданию структур, мягкие — к согласованным изменениям. Отсюда следует — жесткий подход основан на парадигме оптимизации структуры, когда эффективность повышается за счет перегруппировки элементов внутри системы; мягкий подход основан на парадигме обучения, когда эффективность повышается за счет изменения характера поведения элементов системы. Изменение в социальных системах есть постоянный (и бесконечный) процесс организационного обучения путем овладения коллективными организационными навыками. В качестве аналога можно привести спортивную команду — пока она тренируется и совершенствует свое мастерство, отрабатывая групповое умение игроков вести

скоординированные действия на поле за счет групповой слаженности и командного духа, она поддерживает свою способность побеждать.

При проектировании и управлении организацией в бизнесе оптимальным, конечно, является комбинированный подход, использующий оба исходных подхода — и жесткий, и мягкий — в корректных для них пределах. Так, жесткий подход позволит, например, создать организационную структуру и оптимизировать ее, а мягкий позволит при этом соответствующим образом изменить систему мотивации персонала. Эта совокупность повлечет за собой изменение характера действий всей организации в целом в нужном для нее направлении.

2.2. Чем руководитель управляет на предприятии

Вопрос «чем именно управляет руководитель, управляя предприятием?» не так банален, как кажется на первый взгляд. Рассматривая основы управления, мы пришли к выводу, что предприятие сложнее своей управляющей системы по двум причинам: потому, что его элементами являются люди, и потому, что при управлении необходимо учитывать еще и изменчивое влияние внешней среды. Для преодоления этих принципиальных сложностей требуется, прежде всего, структурировать «предприятие». Слово «предприятие» взято в кавычки потому, что структурируется не само предприятие как физический объект⁹, а информация о предприятии и его производственно-хозяйственной деятельности. Причем надо структурировать информацию о том, «как есть», которая поступает «снизу вверх» руководству в виде самых разных отчетов, и информацию «как должно быть», которая поступает «сверху вниз» от руководства предприятия его сотрудникам обычно в виде текущих указаний или, реже, решений о долгосрочных изменениях.

Для снижения остроты первой проблемы — сложности персонала — от сотрудников принципиально важно добиться согласия на работу по правилам, о котором мы уже упоминали. Это делается посредством не только установления «правил игры», формирования корпоративной культуры и прочее, но и опять же посредством структурирования информации.

Для снижения остроты второй проблемы — учета влияния не только внутренней ситуации на предприятии, но и внешних условий и их переплетения — нужно усилить функцию обратной связи, чему тоже будет способствовать структурирование. Однако критерии структурирования в первом и втором случаях будут совершенно разными.

Управление персоналом необходимо для того, чтобы обеспечить функционирование предприятия как такового, его производственно-хозяйственную деятельность. Поэтому оно преследует организационные цели и подчинено технологическим и функциональным задачам. Происходит такое управление при помощи различных механизмов координации. Механизм координации, т. е.

согласования, — это тот или иной способ получения и передачи информации внутри организации для осуществления ее деятельности и принятия управленческих решений.

Всего можно выделить пять типов механизма координации, которые в известной степени соотносятся с различными этапами цикла управления:

- *Прямой контроль*, который осуществляется посредством прямых (личных) распоряжений вышестоящих сотрудников нижестоящим. Форма подобных распоряжений не имеет значения — они могут быть устными, письменными и т. д. Очевидно, что этот механизм координации в качестве ключевого этапа управления рассматривает контроль, хотя в некоторой степени присутствует и планирование. Во всяком случае, предполагается, что распоряжения имеют под собой объективную основу.
- *Стандартизация процессов*, при которой взаимодействие внутри организации осуществляется через установление и соблюдение правил протекания бизнес-процессов в организации. Эти правила должны быть закреплены документально и доведены до всех ответственных сотрудников, а еще лучше — просто до всех сотрудников компании. Этот механизм опирается на этап планирования как на основной в цикле управления, но требует дополнительного контроля за выполнением правил бизнес-процессов.
- *Стандартизация квалификации*. Этот механизм координации нацелен на выработку четких формализованных требований к функциям и квалификации работников всех уровней и специальностей, а также на формирование штата и ведение работ в соответствии с этими требованиями. Эти требования также должны быть закреплены в соответствующих документах и доведены до сведения каждого сотрудника предприятия. Притом, что внешне — составление документов, предварительная формулировка и стандартизация требований — этот механизм напоминает предыдущий, его опорой является не столько планирование,

сколько исполнение — следующий за планированием этап цикла управления.

- *Стандартизация продуктов* предполагает разработку конкретных нормативов на производство продукции, закрепленных документально и доведенных до сотрудников, а также требований к виду продукции, функциональным свойствам и качеству. Поскольку для соблюдения нормативов и требований необходимы их предварительное составление (планирование), потом реализация и контроль за соблюдением, то именно эти этапы цикла управления и оказываются задействованными. Здесь есть место и анализу, так как нормативы и требования время от времени предполагают пересмотр.
- *Взаимное приспособление* — это последний из механизмов координации, который характеризуется гибкими и неформальными отношениями между сотрудниками всех уровней и специальностей. На небольших или молодых предприятиях, которые просто не имеют еще опыта стандартизации процессов/продуктов/квалификации, этот механизм иногда становится основным — и, кстати, порой успешно компенсирует недостатки остальных. Но по мере роста предприятия неформальные отношения начинают «давать сбой», так как необходимое количество связей становится слишком велико, а их гибкость превращается в неопределенность при распределении работ и усложняет принятие решений. Но в целом можно утверждать, что опорным этапом в цикле управления для этого механизма координации служит этап исполнения.

Поскольку мы с вами уже пришли к выводу, что для эффективного управления требуется задействовать все этапы цикла управления, то логично прийти к выводу, что на предприятии должны присутствовать и все перечисленные механизмы координации. Конечно, их пропорции могут различаться в зависимости от отраслевой и местной специфики, возраста предприятия, численности занятых и т. п., но они все должны быть. Первым формирующимся механизмом является прямой контроль. По мере своего развития он формирует оргструктуру предприятия.

2.3. Инструмент исполнения

Организационная структура предприятия — это не что иное, как инструмент исполнения систематических указаний. Именно в рамках оргструктуры персонал выполняет предназначенные ему функции и тем самым достигает целей управления. Организационная структура формируется под воздействием следующих факторов:

- Функции исполнителей.

Они разделяются на основные, которые называются бизнес-функциями и совокупность которых составляет вид(ы) бизнеса(ов) компании, и поддерживающие их выполнение вспомогательные функции, которые являются функциями управления. Таким образом, оргструктура должна обеспечить выполнение двух типов функций — ведение бизнеса и управление им. Влияние этого фактора становится очевидно уже в момент зарождения бизнеса: из двух компаний один почти автоматически становится ведущим, а другой — ведомым, даже если они продолжают принимать решения, советуясь. И даже если речь идет о независимом предпринимателе, он «внутри себя» довольно отчетливо различает решения, связанные с управлением, и решения, связанные с исполнением.

- Необходимые организационные звенья.

Как вы помните из основ управления, структура организации может состоять из нескольких уровней, что объясняется неспособностью человека управлять слишком большим числом объектов. И если некоторая группа сотрудников выступает для своего руководителя как «единица», которой он отдает указания в целом, «не взирая на отдельные лица», то такая группа называется организационным звеном (далее — оргзвеном) предприятия. Оргзвенья формируются для организации работы сотрудников и управления ими в соответствии со спецификой бизнеса и поставленными целями. Каждое оргзвено (управление, бизнес, отдел) выполняет определенный набор функций (бизнес-функций и/или функций управления), общая совокупность которых составляет весь функционал предприятия. Корректно составленная оргструктура предприятия должна иметь в своем составе все оргзвенья, необходимые для эффективного выполнения всех необходимых функций. Таким образом, этот фактор

формирования оргструктуры является в некотором роде вторичным по отношению к функциям предприятия. Тем не менее оргструктура настолько зависит от оргзвеньев, что можно столкнуться даже с ее определением как иерархии оргзвеньев. Но это уже следующий фактор.

- Иерархия.

Соблюдение принципов управления для достижения эффективных результатов требует, во-первых, установления ответственности подразделений за выполнение функций и, во-вторых, наделения подразделений соответствующими правами для несения такой ответственности. Это распределение прав и ответственности осуществляется путем выстраивания иерархии подчиненности, когда одни оргзвенья становятся ответственными перед другими, а внутри каждого оргз成为一名 устанавливается ответственность одного лица (руководителя) за действия подчиненных ему сотрудников (исполнителей).

Сквозная цепочка ответственности (подчиненности) от верхнего уровня до нижнего называется вертикалью управления, которая характеризуется количеством уровней ответственности (подчиненности). Первый уровень образует высший руководитель исполнительной власти на предприятии (например Директор или Президент), второй — подразделения, чьи руководители подчинены непосредственно первому уровню, и т. д. Последний уровень вертикали управления образуют руководители подразделений, ниже которых находятся уже только исполнители — сотрудники, которые ничем организационно не управляют. Например, цепочка «Директор — Руководитель управления — Начальник отдела — Исполнитель (сотрудник)» означает, что вертикаль управления состоит из трех уровней. В таком случае решение, принятое на высшем уровне управления (Директором), должно пройти «три этажа» для того, чтобы попасть на нижний — к Исполнителю. Обратное сообщение — о выполнении решения или затруднениях с ним — должно пройти такой же путь.

Таким образом, оргструктура должна иметь вертикаль управления, обеспечивающую надежную и эффективную связь между всеми уровнями — от самого верхнего до самого нижнего.

Но достаточно ли руководителю оргструктуры, чтобы управлять? К сожалению, нет. Будь это так, управлять было бы не в пример проще. Одними указаниями по поводу исполнения управление ограничиться не может: большинство предприятий слишком сложны, чтобы можно было адекватно и своевременно контролировать выполнение указаний.

Поэтому ясно, что имеет смысл дополнить указания ответственностью за результат, причем закрепить ответственность за каждым подразделением. Это повысит уровень контроля и обеспечит более сильную обратную связь. И сделать это — закрепление ответственности — нужно не только формально по типу «подразделение несет ответственность», не только качественно — «подразделение ответственно за рост доходов/экономию расходов/прибыль», но еще и количественно — «подразделение обязано обеспечить определенный объем продаж, расходы не выше известного уровня, прибыль или рентабельность не меньше установленных».

Поэтому нужны другие критерии структурирования предприятия, другие структуры — отражающие бизнес-процессы, ответственность, финансы предприятия и т. д.

Первой из этих «других» структур рассмотрим финансовую структуру предприятия.

2.4. Финансовая структура предприятия

По отношению к термину «финансовая структура» хочется прежде всего отметить некоторый терминологический казус: дело в том, что финансовая структура есть результат структурирования предприятия и информации о нем вовсе не по признаку финансовых потоков (об этом признаке позже), а по признаку характера финансовой ответственности того или иного подразделения. Позже, в разделе 8, мы детально рассмотрим алгоритмы составления финансовой структуры на базе организационной структуры предприятия, а пока достаточно знать, что финансовые подразделения в значительной степени соответствуют знакомым всем оргзвеньям и называются Центрами финансовой ответственности (ЦФО).

Центр финансовой ответственности (ЦФО) — это структурное подразделение предприятия, осуществляющее определенный набор хозяйственных операций и способное оказывать непосредственное воздействие на те или иные финансовые показатели этих операций. По этой причине ЦФО ответственны за уровень данных подконтрольных показателей.

Отсюда, от этой ответственности, как легко догадаться, и произошло их название. А финансовая структура — это, по всей видимости, сокращение от «структура финансовой ответственности».

В зависимости от того, что именно с финансовой точки зрения несет предприятию тот или иной центр и за что именно он отвечает, выделяется пять основных типов ЦФО:

- центры инвестиций;
- центры прибыли;
- центры маржинального дохода;
- центры дохода;
- центры затрат.

Центры затрат образуют подразделения, которые для выполнения своих функциональных обязанностей потребляют различные ресурсы и таким образом влияют на затраты. Соответственно, они отвечают за их величину. Примером Центров затрат являются различные производственные подразделения и функциональные службы (цех, склад, бухгалтерия, реклама, охрана).

Центры дохода отвечают за доход, который они приносят фирме в ходе своей деятельности. Для того чтобы нести ответственность за доход, подразделение должно иметь возможность влиять на его уровень. Поэтому центром дохода может выступать подразделение компании, занимающееся реализацией готовой продукции, товаров и услуг; т. е. функционально предназначенное для получения дохода (отдел продаж, склад-магазин, оптовая база, сеть агентов, фирменных магазинов и т. д.).

Центры маржинального дохода несут ответственность за величину получаемого маржинального дохода (другие названия — маржинальная прибыль, брутто-прибыль, чистый доход, наценка). Создаются на тех предприятиях, где есть достаточно сложные по своей структуре и, главное, деятельности подразделения, являющиеся по сути бизнес-направлениями. Такие подразделения осуществляют не одно производство (как центры затрат) и не одну торговлю (как центры дохода), а полный или почти полный цикл производства и реализации продукции определенной номенклатуры. Тем самым они контролируют доходы и расходы своего направления и могут отвечать за эффективность своей деятельности в целом. Мерой эффективности служат уже не доходы и затраты направления каждые по отдельности, а разница между ними.

Центры прибыли отвечают перед руководством за сумму полученной прибыли. Они, как и центры маржинального дохода, контролируют и доходную, и расходную сторону своей деятельности. Но речь идет уже о доходах и затратах не отдельного направления, а всего предприятия в целом. Соответственно, центром прибыли выступает самостоятельное предприятие — как взятое обособленно, так и в составе многоуровневой структуры, например холдинга.

Центры инвестиций являются вершиной всей финансовой структуры. Они имеют право управлять не только оборотным капиталом, т. е. отвечать за объем заработанной прибыли (как предыдущие 4 типа центров), но и внеоборотными активами (основными средствами и нематериальными активами), например построить новый цех, поменять устаревшее оборудование, приобрести новое программное обеспечение, а в больших масштабах — купить или продать бизнес и т. д. Это означает, что центр может осуществлять

¹⁰ инвестиции и дезинвестиции¹⁰. В этом случае центр инвестиций обязан обеспечить эффективное использование этих инвестиций, что предполагает ответственность за рентабельность всех активов компании. Как можно понять, под инвестициями в данном случае понимается не совокупность проектов долгосрочных вложений, а весь инвестированный в предприятие капитал. Центр инвестиций — это, как правило, предприятие либо самостоятельное, либо в составе многоуровневой структуры. Однако на практике Центром инвестиций может быть и подразделение в составе предприятия, например региональный филиал, который сам определяет, каким составом основных средств он собирается оперировать, выполняя свою хозяйственную деятельность.

В основном списке не упомянут такой тип центра ответственности, как *венчурный центр* (венчур-центр). Если говорить о таком центре на предприятии, то имеется в виду развитие новых бизнесов в форме реализации венчурных проектов. Например, есть интересная идея, не реализованная на практике. Потенциальные выгоды от реализации идеи велики, и предприятие решает пойти на риск, организовав отдельный ЦФО — венчурный. Центр имеет целевое финансирование, его задача — вывести проект на коммерческую основу в определенные сроки с уровнем отдачи не ниже установленного. До вывода на коммерческий уровень такой центр фактически является центром затрат, а после — центром прибыли (или инвестиций).

2.5. Бюджетная структура предприятия и бюджетное управление

Центры ответственности нужны в первую очередь не экономистам, а менеджерам, управленцам. Давайте посмотрим, как это работает, тем более что для функционирования финансовой структуры необходим еще один инструмент — бюджет. Дело в том, что финансовая ответственность ЦФО реализуется через исполнение бюджетов следующим образом:

- каждый ЦФО осуществляет свою деятельность в соответствии с бюджетом (сметой) доходов и/или расходов, запланированных на текущий период;
- основной задачей ЦФО является выполнение своих заданий в рамках установленных бюджетом показателей.

Если не будет бюджета и закрепленных в нем количественных значений показателей деятельности каждого ЦФО, их финансовая ответственность превратится в фикцию. «Да, — скажет руководитель центра (допустим) дохода в отсутствие бюджета, — я отвечаю за доходы. Делаю, что могу. А базы для оценки результата моих усилий у меня просто нет.»

Что мы понимаем в данной книге под бюджетом? Традиционно бюджет определяется как финансовый план деятельности предприятия. Но, во-первых, мы уже договорились о том, что только финансовых показателей маловато будет для управления предприятием, а во-вторых, для расчета и прогноза очень и очень многих финансовых показателей вначале надо иметь исходные показатели в натуральных единицах. Поэтому в рамках нашего подхода **бюджет предприятия** — это план, составленный в натуральном и/или денежном выражении и определяющий потребность предприятия в ресурсах, необходимых для получения прогнозируемых доходов.

Уже из того факта, что бюджеты многочисленны и что существуют бюджеты в денежных и неденежных единицах, что бюджеты различны для разных ЦФО и т. д., следует вывод, что должна существовать структура бюджетов — бюджетная структура. «Скелетом» бюджетной структуры являются три основных бюджета, отражающие взаимосвязанные стороны деятельности предприятия:

1. Организацию производства, показателем которой служит прибыль предприятия. Основным документом, в котором отражается прибыль, является Отчет о Прибыли и Убытках, а основным бюджетом — Бюджет Доходов и Расходов предприятия. Он может быть при необходимости детализирован до уровня наименейшей калькуляции себестоимости продукции.
2. Организация денежных потоков, критерием эффективности которой служит наличие средств на счетах и в кассе (положительный чистый денежный поток предприятия). О ней мы судим по Отчету о движении денежных средств, который может быть укрупненным, а может отражать каждый платеж. Этому документу соответствует Бюджет Движения Денежных Средств.
3. Оперативное получение дополнительного финансирования при возникновении временных проблем или появлении новых проектов и расширении деятельности. Это возможно только при выполнении условий финансовой устойчивости и ликвидности предприятия, о котором можно судить по показателям его баланса.

Взаимодействие этих трех сторон деятельности предприятия можно представить схемой (рис. 2.1).

Подводя итог, можно сказать, что для адекватного управления экономикой предприятия руководителю нужен ОПУ и лежащие в его основе документы и сведения; для управления финансами нужен БДДС — и, опять же, его база; а для согласования этих сторон деятельности сейчас и в будущем — баланс.



Рис. 2.1. Взаимодействие экономической и финансовой деятельности предприятия и соответствующих им основных бюджетов

Для формирования структуры бюджеты классифицируют по следующим критериям:

- по предмету управления:
 - денежные (БДС);
 - экономические (БДР);
 - натуральные (НСБ);
- по уровню:
 - операционные (ЦФО);
 - функциональные (предприятие).

Какие бюджеты относятся к каждой категории, мы с вами рассмотрим в разделе 14, сейчас достаточно просто понимать, что бюджетная структура существует и является достаточно разветвленной. Кроме того, мы теперь можем сформулировать, что такое *Бюджетное Управление (БУ)*.

БУ - это оперативная система управления предприятием по центрам финансовой ответственности через бюджеты, позволяющая достигать поставленных целей при наиболее эффективном использовании ресурсов.

В рамках БУ естественным образом выполняются следующие основные этапы цикла управления:

- Планирование или принятие решений, которое предполагает следующее:
 - оперативная деятельность предприятия планируется в формате бюджетов;
 - каждый ЦФО планирует свою деятельность в финансовом выражении по статьям, консолидация которых позволяет сформировать соответствующие бюджеты для всего предприятия в целом;
 - согласованный и утвержденный руководством сводный бюджет предприятия является директивным планом развития на очередной оперативный период.
- Контроль, который реализуется следующим образом:
 - фактическое исполнение своего бюджета ЦФО или предприятие в целом сравнивают с плановыми показателями в целях контроля над развитием предприятия и его подразделений и предупреждения неблагоприятных тенденций как для отдельных ЦФО, так и для вышестоящих структур (предприятия).
- Анализ предполагает использование специфической для бюджетирования отчетности:
 - по окончании периода ЦФО готовят Отчеты о фактическом исполнении бюджета. Все отклонения анализируются, выявляются причины их возникновения, готовятся мероприятия по их устранению (предупреждению) или использованию благоприятных аспектов деятельности.

Несмотря на то, что мотивация не является самостоятельным этапом цикла управления, нельзя не отметить, что бюджетное управление активно способствует реализации и этой функции. Судите сами: выполнение бюджета отдельными ЦФО, как и предприятием в

целом, рассчитано на достижение поставленных целей. В бюджете эти цели уже приобрели количественное выражение, и теперь руководители предприятия и/или отдельных ЦФО имеют возможность увязать материальное вознаграждение сотрудников со степенью исполнения бюджета. Корректно проведенная увязка мотивирует персонал работать в рамках бюджетных показателей, а руководство ЦФО — добиваться точного исполнения или улучшения бюджетных показателей.

3. Предприятие как система пересекающихся структур

Чуть-чуть отвлечемся и еще раз поговорим о классификации вообще и декомпозиции (классификации) предприятия в частности.

Любое мало-мальски значительное множество объектов всегда можно классифицировать по нескольким критериям. Критерий обычно отражает точку зрения того или иного наблюдателя или удобство решения определенной задачи. Причем классификации одного и того же множества, сделанные по разным критериям, могут не иметь — и обычно не имеют! — взаимно однозначного соответствия. Выше уже приводился пример классификации бюджетов по двум критериям: по предмету правления и по уровню. В зависимости от того как будут сочетаться между собой эти два критерия, мы получим бюджеты различного рода. Руководству компании удобно провести классификацию одновременно по *двум* критериям (табл. 3.1), а потом для бюджетов каждого вида устанавливать те или иные характеристики.

Процесс сопоставления классификаций, в основе которых лежат разные критерии и который иллюстрируется табл. 3.1, называется «составлением *проекции* одной классификации на другую». В очень свернутой, лаконичной форме, почти намеком мы сделали это в предыдущем разделе, когда обсуждали взаимодействие различных структур предприятия. При постановке бюджетного управления на предприятии проектирование становится одним из основных инструментов. Необходимо сделать очень *точную* проекцию, т. е. такую, при которой ни одно из подразделений или сотрудников не будет выпущено «из поля зрения бюджета», действия их будут согласованы, а результат будет работать на пользу предприятия в целом.

ТАБЛИЦА 3.1. КЛАССИФИКАЦИЯ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ ПРЕДПРИЯТИЯ ПО ДВУМ КРИТЕРИЯМ

	Первый критерий — предмет управления		
	денежные (бюджет движения денежных средств)	экономические (бюджет доходов и расходов)	натуральные
Второй критерий	Операционные		

Но создание структур — это только первый шаг.

Вторым шагом, не менее важным, является установление связей между элементами различных взаимодействующих структур. Собственно, формирование проекции и заключается в установлении связей между их элементами. Иными словами, это вопрос о том, каково содержание ячеек таблицы.

Например, если сделать проекцию организационной структуры на структуру сотрудников, то мы получим наглядное отображение того, кто в каком подразделении работает. Если сделать проекцию организационной структуры на функциональную, что рекомендуется при корректировке оргструктуры на подготовительном этапе постановки БУ, то мы получим организационно-функциональную структуру. Она даст нам понимание того, какое подразделение какие функции выполняет.

На рис. 3.1 схематично показан основной способ построения проекций, причем для примера использована проекция списка сотрудников предприятия на его оргструктуру. Если изменится перечень сотрудников за счет принятых или уволенных, то проекция покажет, во-первых, куда был принят или откуда уволен сотрудник и как изменилась численность каждого подразделения; если же при неизменном перечне произошли внутренние перемещения, то по проекции можно будет наглядно увидеть, кто и куда был перемещен.

Такой способ построения чем-то напоминает японский кроссворд. Вам просто надо в каждом столбце напротив нужной строки (или наоборот) поставить «галочку» или «плюс» или еще что-нибудь. Если мы хотим использовать этот способ в табл. 3.1, нам нужно поставить «галочки» в тех ячейках, которые показывают существование бюджетов, отвечающих обоим критериям. Скажем, на предприятии может отсутствовать операционный бюджет доходов и расходов. Конечно, это невозможно по отношению к предприятию в целом, но реально по отношению кциальному ЦФО, если это центр затрат.

Но этот способ — самый простой и, безусловно, не единственный. Задачу установления связей можно радикально усложнить. Посудите

сами: поставив «галочку» или «плюс», мы просто задаем соответствие между элементом одного классификатора и элементом другого классификатора, т. е. указываем, есть между ними соответствие или нет. Но в качестве связи может фигурировать и некоторая развернутая информация. Так, в нашем примере внутри ячейки может находиться перечень бюджетов, отвечающих обоим критериям. Например, к операционным натурально-стоимостным бюджетам относятся бюджеты запасов готовой продукции, сырья и материалов, покупной продукции. На пересечении критериев могут оказаться списки показателей, которые используются в бюджетах, отвечающих обоим критериям, и т. д.

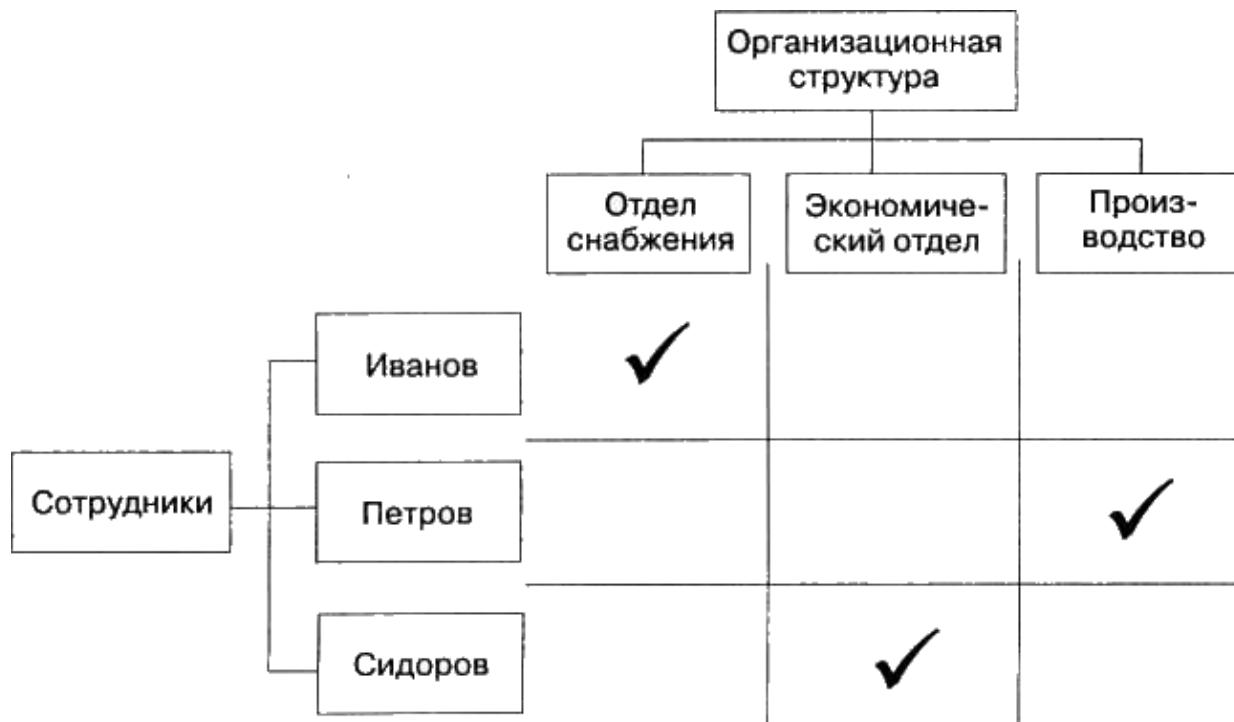


Рис. 3.1. ПОСТРОЕНИЕ ПРОЕКЦИИ СПИСКА СОТРУДНИКОВ НА ОРГАНИЗАЦИОННУЮ СТРУКТУРУ ПРЕДПРИЯТИЯ

Рассмотрим еще примеры более сложных связей.

Кроме описанных выше структур — структуры бюджетов или оргструктуры — вы можете создавать свои собственные. Например, чтобы описать процесс планирования и анализа, вам придется создать структуру отчетов и плановых данных. Проекция перечня данных (показателей) на список отчетов покажет нам, какие показатели содержатся в каждом из отчетов. Если теперь к перечню показателей

привязать сведения об источнике данных для них, то можно будет узнать, какими исходными данными нужно располагать для составления каждого отчета.

Если вы используете процессное управление и хотите управлять также процессами бюджетирования, то вам придется — среди прочего — составить перечень процессов бюджетного управления и перечень возможных владельцев. Кстати, в качестве перечня возможных владельцев вполне годится структура сотрудников. Тогда в качестве связи вы можете использовать не просто какой-то «плюс», который будет означать, что данный сотрудник является владельцем процесса, а, допустим, числовую шкалу. Она хоть и вызывает ассоциации со школьными оценками, но весьма уместна для указания порядка следования процессов друг за другом.

На рис. 3.2 приведен пример проекции с описанной связью. Ясно видно, что исходным процессом в компании является **процесс 1 — составление бюджетов**. Исходя из этого, можно сделать предположение, что владелец этого процесса должен обладать соответствующими полномочиями и правом на первоочередную помощь от руководства именно на этом этапе бюджетного управления. При этом он передает результаты своей работы владельцу процесса 2 и далее по цепочке.

Конечно, приведенный пример упрощен до предела, а в реальной практике бюджетирования и описание процессов будет гораздо более детальным, и порядок взаимодействия окажется несравненно более сложным — особенно уже после постановки БУ, когда его этапы начинают накладываться друг на друга.

Процессы БУ	Владелец 1	Владелец 2	Владелец 3	Владелец 4	...
Составление бюджетов	X				
Исполнение бюджетов (сбор информации)		X			
Контроль за исполнением бюджетов (план-фактные отклонения)			X		
Анализ исполнения бюджетов (факторный анализ)			X		
Формирование управленческого воздействия				X	

Рис. 3.2. Проекция владельцев на процессы БУ

Можно привести множество примеров формирования других проекций взаимодействующих структур, которые описывают деятельность предприятия, помогают осознать связи между его

¹¹ элементами , принимать решения и прогнозировать их последствия. Но сейчас главное — понять, что структурирование служит универсальным инструментом для решения задач из совершенно разных областей деятельности компании, в т. ч. в сфере бюджетирования. Причем позволяет не только решить задачу однократно, но и оперативно реагировать на изменение внешних или внутренних условий. Такая быстрая реакция означает способность оперативно предпринять следующие корректировки:

- Изменение структуры — одной из взаимодействующих или обеих сразу. В финальную структуру по сравнению с первоначальной могут быть добавлены новые элементы, а могут быть убраны (объединены) ранее существовавшие. Для бюджетирования это означает реорганизацию предприятия, появление новых или удаление отживших бюджетов, изменение системы показателей или методов их планирования или анализа.
- Изменение проекций. Например, функция передается от одного подразделения другому, бюджет составляется или анализируется другими сотрудниками, принятие решений

происходит в иные сроки или на основании иных исходных данных.

4. Цикл управления предприятием

4.1. Этапы цикла управления

В предыдущем разделе мы достаточно долго обсуждали функции управления для того, чтобы можно было соединить их между собой в логически последовательную цепочку: принятие решения — организация его выполнения — контроль за процессом выполнения — обратная связь для корректировки решения или процесса выполнения. Практически на всех звеньях цепочки также задействована функция учета.

В теории управления эта замкнутая цепочка называется циклом управления, а ее звенья образуют этапы цикла. Тем не менее этапов цикла управления больше, чем функций, потому что некоторые функции для своей реализации требуют более одного шага (рис. 4.1). Таким образом, цикл управления более детализирован, нежели простой перечень функций управления, и, если можно так выразиться, более практичен — его легче использовать в реальной практике хозяйствования и управления.

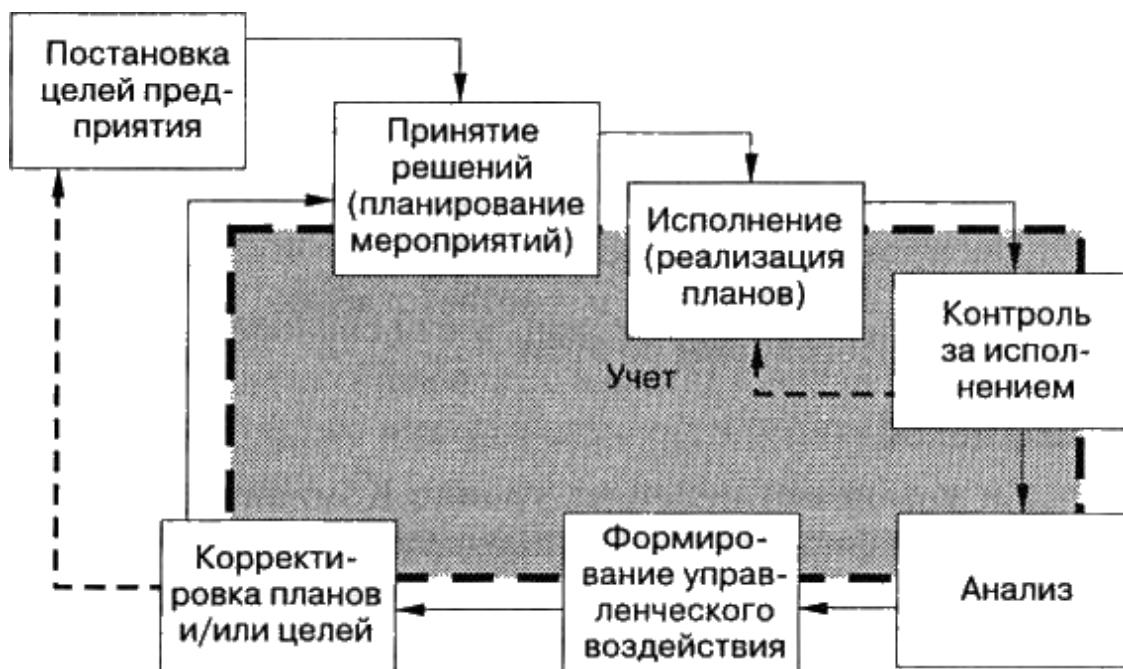


Рис. 4.1. Цикл управления

Каждой из перечисленных функций управления можно поставить в соответствие определенные этапы цикла управления:

Функции управления	Этапы цикла управления
• целеполагание	Постановка целей предприятия
• принятие решения	Планирование
• организация	Организация и исполнение планов
• регулирование или контроль сверху	Контроль за исполнением
• учет	«Пронизывает» несколько этапов — планирование, исполнение, контроль и анализ
• обратная связь (контроль снизу)	Анализ, управленческое воздействие на ход исполнения планов и корректировка планов и/или целей

Первой функцией была функция *целеполагания*, без которой невозможно достижение цели предприятия, а значит, его существование как системы. Для достижения этой цели требуется *принимать решения*, что выражается в *планировании* последовательности мероприятий, необходимых для реализации цели. После планирования наступает черед *исполнения (реализации)*, и ход, и результаты которого должны находиться под *контролем*. Контроль, в свою очередь, требует *учета*, который служит основой всего цикла управления, а потому он не выделен в отдельный этап и показан блоком, охватывающим несколько этапов. *Анализ* полученной в ходе контроля информации позволяет выявить отклонение от плана — по величине, направлению, причинам и на этом основании *сформировать управленческое воздействие* для *корректировки планов*, а в каких-то крайних случаях и самих целей. После этого цикл повторяется.

Бюджет как механизм управления должен в той или иной степени поддерживать все эти функции и, соответственно, проходить через указанные этапы. Поговорим об этом.

Постановка целей

Выработка и установка целей на уровне Компании — исходный пункт работы всей фирмы. Но цели предприятия неоднородны, зачастую неочевидны, и между ними, в свою очередь, существует определенная иерархия.

В теории отправным пунктом постановки целей предприятия является формирование бизнес-идеологии: миссии предприятия, ценностей, ориентиров и принципов ведения бизнеса. Определив предназначение компании и свое представление будущего, руководство получает возможность определить направление развития фирмы и поставить цели этого развития. На практике продуманные, четкие формулировки миссии и ценностей встречаются далеко не всегда. Увы, еще чаще они формулируются как придется, не отражают реальных ценностей владельцев и топ-менеджеров и, что еще хуже, не дают основы для разработки стратегии и — далее — постановки финансовых целей. Финансовые же цели, в свою очередь, являются отправной точкой бюджетирования — и составления бюджета, и оценки его исполнения, и собственно затрат времени и денег на процедуру бюджетирования как таковую. Без миссии у бюджетного управления в известном смысле исчезает точка опоры: привязка к реальной практике хозяйствования остается, а привязка к будущему исчезает.

Так или иначе картина пишется красками, имеющимиися в наличии, и даже тем предприятиям, которые пока не имеют ясного понимания миссии, можно предложить различные способы наметить финансовую цель, определить «ее направление», корректно установить показатель, который следует оптимизировать в бюджетном периоде. Это позволит начать бюджетное управление, а миссия, ценности и ориентиры через несколько периодов станут прозрачнее — за счет все той же обратной связи.

В первом из предлагаемых способов рекомендуется опереться на стадию инвестиционного цикла, на которой находится предприятие. Инвестиционный цикл — это период времени, в течение которого бизнес проходит следующие стадии:

- вложение средств, сопровождающееся ускоренным развитием предприятия. Эта стадия — не обязательно первая. В жизни предприятия она может повторяться неоднократно, точнее, всякий раз, когда производится значительное инвестирование средств (вложение дополнительного капитала, новая эмиссия акций, получение крупного инвестиционного кредита и т. п.) с прицелом на перспективу;

- выход на точку безубыточности, когда предприятие покрывает свои текущие расходы;
- стадия самофинансирования, на которой предприятие не только не имеет убытков, но и способно развиваться за счет собственных источников;
- стадия генерирования свободного денежного потока¹², когда часть денежных средств может регулярно изыматься из оборота предприятия.

Прохождение этого цикла означает, что инвестиции оказались целесообразными и бизнес стал приносить деньги (Free Cash Flow — FCF), которые не требуется снова вкладывать в развитие. Бизнес «сам себя кормит» (расширяется за счет собственных ресурсов) и еще дает владельцу приток денежных средств. Принципиально важно, что это именно свободные денежные средства, а не просто прибыль — ведь изъять можно только живые деньги, а не расчетный показатель финансового результата. Свобода денежных средств проявляется в произволе, с которым они могут быть потрачены без ущерба для бизнеса: т. е. изъяты для вложения их в другой инвестиционный проект, целиком пущены на потребление и т. д.

Логично предложить на стадии вложения средств в качестве финансовой цели использовать показатель экономической добавленной стоимости (EVA), получающий все большее распространение. Базовым положением концепции EVA является создание стоимости для инвестора, когда операционный доход превышает средневзвешенную стоимость задействованного капитала в абсолютном размере. Именно этот показатель отражает насущную потребность данной стадии развития в возврате инвестированных средств:

$$EVA = EB_T \times (1 - T) - K\omega \times C,$$

где EVA — экономическая добавленная стоимость; EB_T — величина чистого дохода¹³ до уплаты налогов и процентов; T — ставка налогообложения дохода; $K\omega$ — средневзвешенная стоимость капитала фирмы, которая рассчитывается с учетом налогового эффекта от уплаты процентов за кредит; C — величина капитала.

Дополнительным преимуществом показателя *EVA* является легкость и простота его увязывания с вознаграждением менеджеров, что стимулирует их к скорейшему прохождению этого наиболее рискованного для предприятия этапа роста.

На той стадии, когда предприятие балансирует на грани окупаемости, целесообразно использовать показатель чистой приведенной стоимости (*NPV*), который более чувствителен к колебаниям притоков и оттоков денежных средств. После перехода на стадию самофинансирования «на повестку дня» выходит показатель отдачи от инвестиций (*ROI*), который позволяет оптимизировать инвестиционный портфель компании. «Инвестиционный портфель» понимается, конечно, в самом широком смысле этого термина — речь идет о том, что предприятие, ориентированное на собственные источники развития, должно ориентироваться на тот показатель финансовой цели, который отражает наилучшее использование этих источников.

После выхода на стадию чистого денежного потока именно этот показатель — *FCF* — и будет использован в качестве финансовой цели.

Другим способом выбора финансовой цели может служить оценка специфики бизнеса с последующим отбором показателей, отражающих факторы максимизации его стоимости. В основу этого способа положено представление о том, что менеджмент предприятия отвечает за эффективность использования всего капитала, инвестированного в него собственниками. Этот капитал воплощен в активах — оборотных и внеоборотных, а отдача от них оценивается по финансовому результату — прибыли или чистому денежному потоку. Отвлечемся сейчас от того, что чистый денежный поток «классом выше» прибыли; важно, что чем больший финансовый результат генерирует предприятие и чем меньшими активами оно это делает, тем дороже оно стоит. Тогда в качестве финансовой цели может выступать либо основной показатель, от которого зависит финансовый результат (реализация, доля рынка и др.), либо сами активы.

Третьим инструментом «диагностики» финансовой цели может служить SWOT-анализ предприятия. Логика его использования следующая.

Если компания получила сильные внешние и внутренние преимущества, то ее цель — собрать урожай, т. е. обеспечить максимальную рентабельность. Это кажется бесспорным. Попытки реализовывать иную стратегию тоже будут успешными, так как такая компания — безусловный победитель, но они приведут к потере части прибыли.

Если компания чувствует себя уверенно с экономических и управлеченческих позиций, но недовольна своим положением на рынке, то ее целью становится валовая прибыль. Контроль за объемами продаж и долей рынка является в этом случае обязательным, но имеет все-таки подчиненное значение. Как только рыночное положение такой компании укрепится в достаточной мере, она должна будет поменять цель, точнее, «сдвинуть» ее в сторону большей рентабельности.

Примером может служить цель компании, которая занимается обслуживанием региональных электрических сетей. Предприятие отличается прекрасной организацией работ и безукоризненно поставленной финансовой службой. Есть проблемы с недостаточно гибкой системой оплаты труда, но они, во-первых, решаются, во-вторых, лояльность персонала неплохо обеспечивается нематериальным стимулированием и высокой внутренней культурой. Внешние преимущества предприятия — достаточное число лицензированных сотрудников и способность выполнить «полный цикл» работ для заказчика от проектирования до последующей долгосрочной эксплуатации объекта — достаточны для получения весьма удовлетворительной прибыли. С точки зрения владельцев, конечно. Поэтому бюджет предприятия составляется с прицелом на получение устойчивой прибыли и дальше. Но рыночные преимущества пока еще недостаточно очевидны для получения доступа к наиболее выгодным заказам: от естественных монополистов и крупнейших владельцев энергосистем и слаботочных сетей (компьютерные сети, сигнализации и т. п.), и потому политика продвижения компании ориентирована «в эту сторону». Как только, и если, она приведет к успеху, цель потребуется изменить в сторону максимальной рентабельности.

Если же компания не чувствует особых преимуществ по сравнению с конкурентами ни по внешним, ни по внутренним

факторам, ее цель — удержать максимально возможную долю на рынке, как бы мала она ни была. Такова судьба любого небольшого

магазина, любой компании «одной из многих».¹⁴ Понятно, что для достижения этой цели в большинстве случаев требуется получить прибыль как минимум «не меньше такой-то». Но цель потому и является целью, что, когда встает выбор получить прибыль «несколько больше» (это не цель) или захватить несколько больший кусочек рынка (настоящая цель), выбор должен делаться в пользу рынка, в пользу цели. Иначе сегодняшний успех окажется мнимым и обернется завтрашними потерями.

Какой же должна быть стратегия предприятия, имеющего рыночные преимущества, но не имеющего внутренних резервов для их реализации? Либо эти преимущества приобрести, либо... быть

¹⁵ проданным. Тому, кто сумеет эти преимущества организовать. Но в этом случае ясно, что целью предприятия является максимизация его стоимости, и мы возвращаемся ко второму способу выбора финансовой цели.

Теперь посмотрим, каковы задачи бюджета для каждой из целей:

- Если целью компании является максимальная рентабельность, то текущий бюджет нужен прежде всего для того, чтобы из множества сценариев развития выбрать те, которые обеспечивают максимизацию рентабельности без потери внешних преимуществ. Это важное замечание, так как чрезвычайно легко добиться максимальной рентабельности за счет экономии на продвижении товара и компании, на обслуживании клиентов... — короче, «на всем, что не хочешь», как говорили когда-то в студенчестве. Но что тогда будет с компанией завтра? Значит, такой компании нужен еще и долгосрочный бюджет для «улавливания» сигналов о возможных изменениях.
- Если компания ориентирована на получение максимально возможной прибыли, то можно предположить, что допустимых сценариев развития у нее будет достаточно много. Больше одного точно. Но главным в этой ситуации будет не выбор того или иного сценария, а нахождение

источников резервов, причем преимущественно внутренних, которые помогут увеличить прибыль предприятия. И вот уже после их выявления можно будет выбрать тот или иной «приглянувшийся» сценарий. Он и приглянется- то, скорее, наилучшей актуализацией выявленных резервов.

Для тех предприятий, которым требуется удержать или увеличить долю рынка, принципиально важно знать, каким будет финансовый результат деятельности компании, если рыночные условия будут меняться, а компания по-разному на эти изменения будет реагировать. Так, имеет смысл при составлении различных сценариев получить ответы на вопросы: «Какой будет прибыль, если политика продаж конкурентов станет более агрессивной, т. е. мы потеряем часть клиентов или снизим цены?» (и то и другое легко поддается количественной оценке), или: «Если мы предложим своим клиентам более льготные условия товарного кредита, какое нам потребуется дополнительное финансирование?» и т. д.

Что же касается максимальной стоимости компании, то эта задача, безусловно, небанальная, так как требует для своего решения вначале установить показатели, от которых стоимость зависит. Ведь несколькими абзацами выше мы называли только самые простые стоимостные показатели, в то время как сейчас уже важны и показатели нестоимостного ряда — имидж, персонал и многое другое. Задача выявления этих факторов достаточно сложна, безусловно, выходит за пределы бюджетирования как такового. Она неплохо решается в рамках Сбалансированной Системы Показателей (ССП) и будет несколько подробнее, хотя и не детально, рассмотрена в разделе 24. Но в любом случае после ее решения бюджет позволяет найти такую комбинацию выявленных показателей, которая позволит продать (в прямом или переносном смысле слова) компанию по наибольшей цене.

И это только основные задачи. Потому что независимо от главной финансовой цели бюджет позволяет решать огромное количество других управлеченческих задач, среди которых:

- Диагностика текущего положения предприятия с позиций внешних факторов:
 - связь с теми или иными макроэкономическими показателями;

- зависимость от динамики отраслевого рынка, который может быть расширяющимся или сокращающимся;
 - реакция на общую рыночную конъюнктуру — например на расширение товарного кредита и т. п.
- Диагностика текущего положения предприятия с позиций внутренних факторов:
 - оценка общего тренда развития предприятия;
 - определение стадии жизненного цикла компании;
 - определение стадии жизненного цикла основных продуктов;
 - прогнозирование реакции рынка на крупные рекламные кампании и появление новых продуктов и т. д.
- Оценка расхождения между верхней и нижней границами прогнозируемых показателей и связанного с этим риска.¹⁶
- Установление принципов формирования различных статей расходов предприятия.
- Выявление факторов, от которых зависит финансовый результат деятельности предприятия.
- Расчет потребности в дополнительном финансировании или прогноз объема и сроков временно свободных денежных средств.
- Оценка «запаса прочности» предприятия и его возможностей для маневра в плане доходов и/или прибыли, а также финансирования.
- Прогнозирование показателей финансовой устойчивости и ликвидности при различных сценариях развития.
- Нахождение граничных целесообразных условий реализации тех или иных задуманных проектов...

И это еще не полный список — каждый пункт, во-первых, может быть детализирован и/или приспособлен к задачам конкретного предприятия, а во-вторых, это список только экономических задач. А ведь есть еще управлеченческие!

Принятие решений и планирование

Это второй этап цикла управления на предприятии. Но этот этап неоднороден, так как включает в себя планы разных уровней:

стратегические, оперативные, тактические или текущие. Принятие решений на каждом из уровней имеет свои принципиальные особенности, которые находят отражение в соответствующем бюджете. Этот этап предполагает создание структуры планов (бюджетов) предприятия с характерными для каждого плана (бюджета) показателями и методами их получения — прогнозирования или планирования.

Первым идет —

Стратегическое планирование

Стратегический план развития — это логическое продолжение концепции развития компании, своего рода переложение миссии на язык долгосрочных планов (3-5 и более лет) с учетом наличных рыночных условий. Можно использовать и более простую формулировку: стратегическим считается план мероприятий по достижению целей, поставленных перед компанией на долгосрочный период.

Цели любого временного горизонта могут быть количественными или качественными, а также экономическими или неэкономическими. Но в любом случае количество целей верхнего уровня должно быть небольшим; можно утверждать, что основными являются стоимость компании, если владельцы планируют получить выгоду от продажи (перепродажи) бизнеса, и ROI (Return On Investment — отдача от инвестиций), если главной выгодой является получение дохода при сохранении владения бизнесом.

Цели краткосрочного периода, которые фактически служат тактическим средством достижения долгосрочных задач, — это рост компании, захват определенной доли рынка или, в особых случаях, выход из кризиса.

Тем не менее любая цель, точнее, ее формулировка должна отвечать так называемому критерию SMART, т. е. цель должна быть:

- S — конкретной;
- M — измеримой;
- A — достижимой;
- R — взаимоувязанной (с другими целями, способами достижения, обстоятельствами и т. п.);

- Т — имеющей временные границы.

Но вернемся к долгосрочным целям и составляемым для их достижения стратегическим планам. Здесь сразу обращает на себя внимание то, что продолжительность «долгосрочного» периода заранее указать невозможно, так как этот параметр существеннейшим образом отличается от отрасли к отрасли. За тот срок, в течение которого на судоверфи сооружается судно по текущему плану (2-3 года), стратегия пищевого предприятия успевает поменяться 3-4 раза.¹⁷

Стратегический план естественным образом превращается — приобретает форму — долгосрочного бюджета. Конечно, чем дальше временной горизонт планирования, тем ниже требования к точности, поэтому задача долгосрочного бюджета — не предвидение будущего, что практически невозможно, а поиск ответов на ключевые вопросы: общая характеристика рыночной стратегии (агрессивная, стабильная...);

- основные закономерности функционирования предприятия (доля переменных расходов в доходах, режим финансирования постоянных расходов — на существующем уровне, более щедрый или экономный и т. д.);
- основные изменения в производственных фондах компании. По этой причине для долгосрочного бюджета обязательным является бюджет капитала, не упомянутый в перечне основных текущих бюджетов.

Ключевые ориентиры — прибыль, доля рынка, капитализация компании и др.

Оперативное планирование

Предполагает разработку краткосрочных планов (годовых, квартальных и т. д.) по достижению показателей, установленных для долгосрочного периода и отраженных в долгосрочном бюджете.

Краткосрочные планы реализуются в годовом бюджете. Между долгосрочным и годовым (оперативным) бюджетом возникают почти диалектические отношения: с одной стороны, оперативный бюджет строится на основании долгосрочного бюджета как некая ступенька его реализации, но, с другой стороны, по результатам исполнения оперативного бюджета происходит корректировка стратегии и связанных с нею, отражающих ее долгосрочных бюджетов. Поскольку

даже самый короткий долгосрочный бюджет включает в себя несколько оперативных бюджетов, то накопившиеся корректировки могут изменить первоначальный долгосрочный план до неузнаваемости. Помните на схеме этапов цикла управления блоки обратной связи: анализ — формирование управленческого воздействия — корректировка планов/целей? Именно здесь обратная связь проявляется наиболее красочно, даже можно сказать — драматично (рис. 4.2). И именно это позволило Малкольму Форбсу, второму издателю журнала «Forbes», сказать, что «если кто-то говорит, что бизнесмен имеет дело с фактами, а не с вымыслом, значит он никогда не видел старых пятилетних планов».

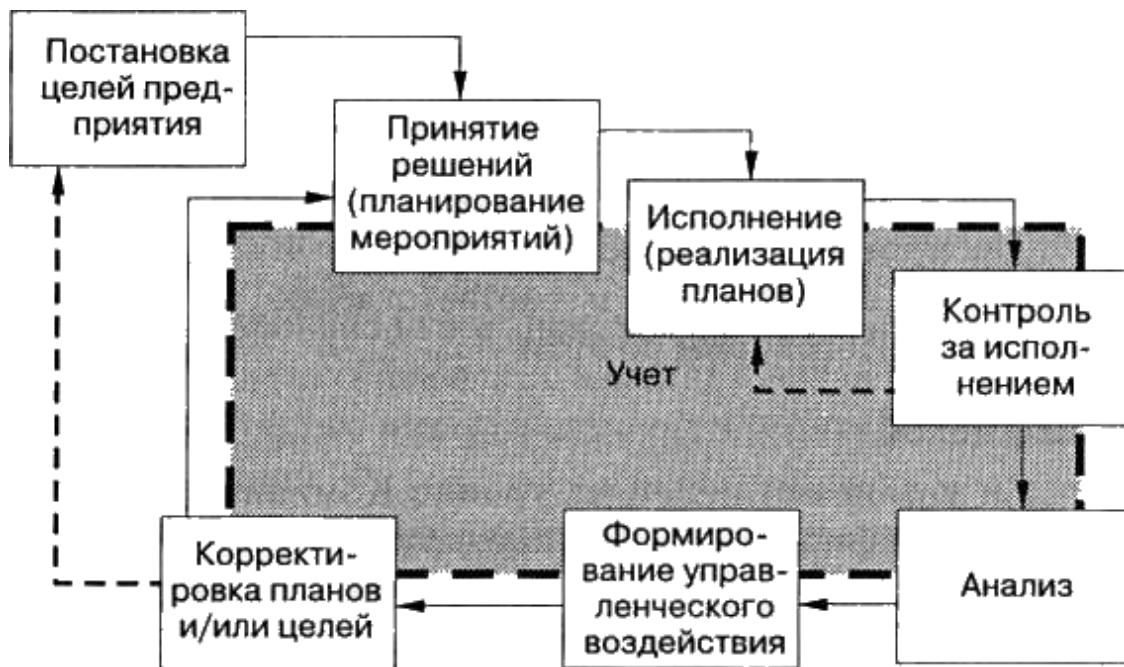


Рис. 4.2. ОБРАТНОЕ ВЛИЯНИЕ ИСПОЛНЕНИЯ ОПЕРАТИВНЫХ БЮДЖЕТОВ НА ДОЛГОСРОЧНЫЙ БЮДЖЕТ И ЕГО РЕАЛИЗАЦИЮ

Тем не менее это не делает долгосрочные планы менее важными — они, именно они, являются опорой и отправной точкой для составления оперативных планов. Но это повышает важность оперативных планов. Они отличаются от долгосрочных не только горизонтом, но и детальностью. Пожалуй, детальностью прежде всего. И — внимание! — текущие бюджеты перестают быть только финансовыми планами, они становятся документами, которые являются

«количественным отражением плана» вообще. Теперь для адекватного понимания того, что происходит на предприятии, и для обеспечения обратной связи только финансовой информации недостаточно. Текущие бюджеты в той или иной форме, прямо или косвенно должны содержать — и содержат! — в себе следующие виды информации (рис. 4.3).

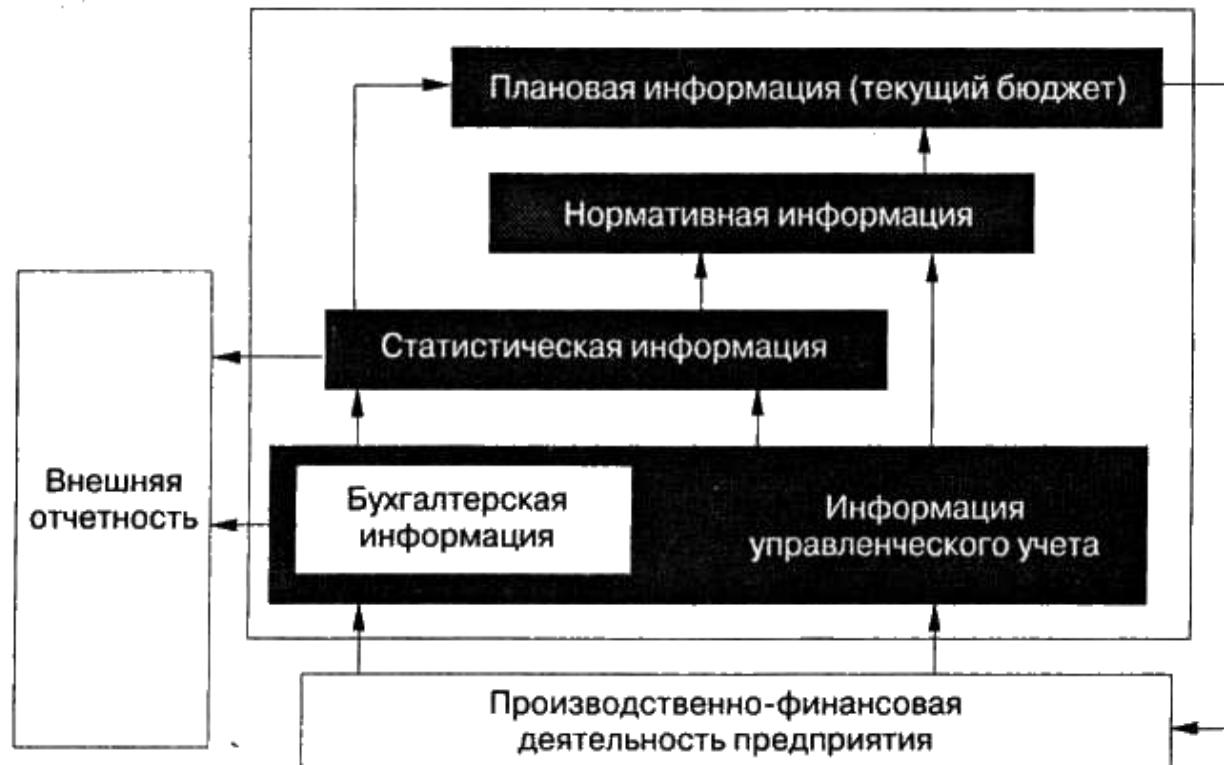


Рис. 4.3. Информация для составления текущего бюджета

Поясним немного.

Во-первых, в текущий бюджет обязательно должна перейти плановая информация из долгосрочного бюджета. Даже если долгосрочный бюджет пересматривался по причинам серьезных расхождений фактических условий с ранее предполагавшимися, корректировка вначале должна быть сделана в долгосрочном бюджете и лишь оттуда попасть в текущий. Характер плановой информации может быть любым: количественным и качественным, финансовым, натуральным и пр. На рис. 4.3, например, названия блоков с чисто финансовой информацией набраны привычным черным шрифтом, а названия блоков, содержащих данные, в том числе и в натуральных единицах, — белым. Это уточнение приходится вводить потому, что

многим нашим читателям статистическая информация, а уж тем более — управленческий учет, представляются чисто финансовыми, что не совсем так или даже совсем не так; к этому мы еще будем возвращаться.

Во-вторых, бухгалтерская информация должна быть дополнена информацией ХОЗЯЙСТВЕННОГО учета, который ведется в неденежных (чаще натуральных, но необязательно) единицах — метрах, литрах, тоннах, человеко-часах, машино-часах и т. п. Это необходимо для анализа и оценки уровня и динамики экономических показателей, которые отражают производственные, а не только финансовые процессы: ритмичность работы оборудования и уровень загрузки персонала, производительность труда и выработку продукции, использование производственных площадей, долю брака, пробег автотранспорта и многое другое. Кроме того, сами данные бухгалтерского учета должны быть скорректированы так, чтобы отражать деятельность предприятия не по стандартизованным правилам, а в соответствии со спецификой самого предприятия. Иными словами, данные бухучета должны превратиться в данные управленческого учета. Подробный список информации хозяйственного учета, которую необходимо собирать на данном предприятии, составляется в процессе постановки управленческого учета, и тогда же формулируются правила, по которым данные бухгалтерии переводятся в управленческие; мы с вами вернемся к этому в разделе 23.

В-третьих, информация бухгалтерского и хозяйственного учета, надлежащим образом обработанная и обобщенная за несколько периодов, превращается в статистическую информацию. Статистическая информация необходима для некоторых внешних (контролирующих) органов так же, как и бухгалтерская; но главное — она необходима для корректировки уже существующих бюджетов и составления новых. Например, статистика может подсказывать нам, что, доставляя продукцию клиенту, мы в среднем увеличиваем себестоимость на 2,3% (цифра, конечно, условная). Значит, мы должны на соответствующую величину подправить наши сметы и с опорой на этот показатель рассчитать транспортные расходы. Но если та же статистика, обновленная за последние периоды, покажет нам рост доли транспортных расходов до 2,6%, а анализ причин приведете признанию

объективного увеличения дальности доставки, бюджет придется скорректировать. Можно допустить, что корректировка окажется даже больше 2,6% — если ареал обслуживания будет расширяться и в перспективе.

В-четвертых, из всей массы статистической информации следует выделить информацию нормативную, т. е. такую, которая будет служить ориентиром для различного рода оценок. Подробно о нормативах мы еще будем говорить в разделе 20, а сейчас просто приведем примеры:

- нормы расхода материалов позволяют оценить степень соблюдения технологии и качество работ;
- нормы выработки показывают квалификацию рабочих и — отчасти — уровень трудовой дисциплины;
- доля заработной платы в доходах характеризует эффективность использования живого труда (последний пример корректен не для всех отраслей).

Располагая перечисленной информацией — нормативной, статистической, хозяйственной, бухгалтерской, руководителю гораздо легче наладить следующий этап управления —

Исполнение

Исполнение, подобно планированию, также распадается на 2 части в зависимости от глубины влияния на компанию и временного горизонта:

1. исполнение, ориентированное на длительное приспособление компании к нуждам бизнеса, предполагает следующие элементы:
 - создание и/или изменение организационной структуры предприятия;
 - первоначальное распределение обязанностей среди персонала и внесение изменений;
 - постановка бизнес-процессов;
2. исполнение в текущем периоде, которое предполагает управление организацией в сложившихся рамках и включает в себя следующее:
 - отбор, обучение и оценку деятельности персонала;

- собственно организацию текущей деятельности.

Об исполнении в долгосрочном аспекте мы говорили в разделе о структурах предприятия и еще вернемся к нему, обсуждая алгоритмы формирования финансово-бюджетной структуры (разделы 8 и 12); сейчас — перед текущего исполнения. Именно оно является следующим этапом цикла управления текущей деятельностью предприятия. Сами по себе элементы «текущего исполнения» согласованы между собой естественным образом: организация текущей деятельности требует отбора и обучения персонала, а также распределения между ними уже не постоянных обязанностей, а конкретных производственных заданий или отдельных поручений. Считается, что, ежедневно выполняя свои производственные задания, каждый сотрудник тем самым ведет компанию к достижению целей долгосрочного периода.

На самом деле это утверждение о «полной согласованности» текущей деятельности и долгосрочных целей больше отражает мечты руководителя о гармонии текущего момента и отдаленной перспективы. Реализоваться эти мечты могут только при соблюдении следующих условий:

- задания согласованы между собой, с целью текущего этапа развития предприятия, а цель текущего этапа способствует достижению долгосрочной цели. В реальности между заданиями, выдаваемыми разным сотрудникам, между заданиями и целями, между задачами разных уровней существует некоторое расхождение. Оно может быть минимальным и практически неощутимым, а может складываться в драматическое расхождение, когда выполнение текущих заданий отдаляет компанию от долгосрочной цели. Для предотвращения неуместного драматизма и разработаны системы управления на базе ССП и других методик, но проблема все равно остается;
- задания не допускают двусмысленного толкования и извращения. В противном случае возможны ошибки, в т. ч. систематические, которые будут накапливаться;
- задания не оставляют сотруднику свободного времени, когда он (она) мог бы проявить неуместную активность. «По умолчанию»

предполагается, что раз сотрудник работает, то он занят полный рабочий день. К сожалению, это не так, и масса людей на рабочем месте занята чем угодно, кроме работы — от относительно безобидных развлечений в незанятые моменты до собственной трудовой деятельности, составляющей конкуренцию деятельности родной компании (кому не известны примеры, когда персонал оказывает «параллельные услуги по сходной цене»!);

- сотрудник способен выполнить задание, сделать это своевременно и плюс к этому быть удовлетворенным размером и принципами вознаграждения. Если это не так (неспособен, недостаточно времени, недоволен заработком), неизбежны накладки, отказы от работы, прямой саботаж. Со всеми вытекающими отсюда последствиями.

Эти условия невозможно реализовать без осознания миссии предприятия, корректно составленных организационной и финансовой структуры, эффективных бизнес-процессов, обоснованных бюджетов, работающей мотивации. Отсутствие или невнятность миссии приведут к несогласованности заданий и двусмысленному их толкованию, некорректные структуры приводят к недостаточной загрузке персонала и разбазариванию ресурсов, то же самое делают неэффективные бизнес-процессы и неудачные бюджеты. Они же снижают мотивацию к достижению целей или направляют ее в неуместное, с позиций предприятия, русло.

Возможно, есть еще и условия, при которых это утверждение становится верным. И для того, чтобы этот замечательный во всех отношениях тезис все-таки приблизился к практике, а не остался пустым пожеланием, требуется следующий этап цикла управления —

Контроль

Внимательный читатель уже заметил, что в среду элементов «текущего исполнения» затесалась «оценка персонала», которая по смыслу однозначно относится к контролю. Это не ошибка авторов — некоторое смешение оставлено специально, чтобы показать, насколько тесно в работе менеджера переплетаются исполнение и контроль. Ведь, давая очередное поручение, менеджер держит в голове оценку того, как

было данным сотрудником выполнено предыдущее аналогичное поручение. Или не совсем аналогичное... Голову менеджера в этой ситуации ничем не заменишь — нет такой системы учета, которая позволяла бы наверняка решить, справится сотрудник с очередным заданием или нет. Все существующие системы оценки персонала носят вероятностный характер, что вполне отражает природу человека¹⁸.

Но когда речь идет о бюджете, то изучение становится проще в том смысле, что у руководителя появляется время на анализ наблюданной картинки, а значит, он может использовать самые разные процедуры для ее уточнения. Читатель наверняка помнит, что «картинка» создается при помощи такой функции управления, как учет (подраздел 1.3), и помнит систему учетной информации (см. рис. 4.3). Контроль в рамках бюджетного управления как раз и осуществляется через системы учета, соответствующие каждому из видов информации:

- контроль финансовой деятельности происходит через управлеченческий или только бухгалтерский учет и производные от них показатели;
- контроль производственно-хозяйственной деятельности — через систему хозяйственного учета и опирающуюся на нее систему экономических показателей, а также при помощи статистического учета и нормативной информации;
- контроль качества управления — посредством использования нормативной и статистической информации и т. д.

Анализ

Анализ исполнения бюджета проводится на основе данных той или иной системы учета, адекватной решаемой задаче. Он нужен для решения достаточно широкого круга задач, которые могут быть объединены в 2 большие группы.

Во-первых, для оценки исполнения плана и корректировки последующих бюджетов, а зачастую — и политики компании. Основные вопросы, которые мы при этом должны решить, формулируются следующим образом:

- Какова общая оценка исполнения бюджета в отчетном периоде, т. е. хорошо мы сработали или плохо?
- Наблюдающиеся отклонения являются результатом внешнего

воздействия или наших усилий?

- Причины наблюдающихся отклонений носят кратковременный характер или останутся в будущем?
- Учитываем ли мы эти отклонения на будущее и корректируем ли по этим причинам бюджет? И т. д.

Во-вторых, для оценки качества планирования. При этом мы ищем ответы на следующие вопросы:

- Если бюджет исполнен с большим превышением — был ли план отчетного периода достаточно напряженным?
- Если бюджет исполнен плохо — был ли план отчетного периода реальным?
- Если нормативы были выполнены, не пора ли сделать их строже?
- Если нормативы не выполняются — в чем причины, не требуется ли доработка нормативной базы?
- Какие из нормативов разумно использовать как базу для оплаты труда?
- Требуется ли пересмотр методов прогнозирования и планирования будущих бюджетов, структуры бюджета? И т. д.

После получения ответов на эти вопросы мы можем перейти к следующему этапу, который называется —

Формирование управленческого воздействия

На этом этапе происходит подготовка последующих действий, которые будут направлены на достижение поставленных целей с учетом возникших отклонений. Попросту говоря, руководители компаний в ходе анализа увидели отклонения факта от плана (прогноза), выявили их причины, оценили ситуацию и на этом этапе начинают генерировать соответствующие управленческие решения. Однако помимо генерирования решений на этом этапе требуется проведение дополнительных процедур, ориентированных как на согласование возникающих вопросов между собой, так и на отбраковку решений, которые хоть и хороши сами по себе, но нецелесообразны в общем

¹⁹ пакете. Также требуется «обкатать» принятые решения с учетом свежих данных об изменениях во внешней среде и о тенденциях внутри самого предприятия, которые получены в ходе анализа. «Обкатка»

нередко приобретает форму составления нескольких сценариев бюджета. И только потом наступает черед последней стадии цикла управления, которой является —

Корректировка планов

Проведение корректировки планов, а в отдельных случаях и целей компании, является завершением цепи обратной связи и управленческого цикла вообще. На управленческих решениях предыдущего этапа корректируются планы — как оперативные, так и стратегические. И — «король умер, да здравствует король!» — цикл управления начинается заново.

Таким образом, на разных этапах цикла управления должны решаться соответствующие содержанию этапа задачи (табл. 4.1)

4.2. К чему ведут проблемы на разных этапах цикла управления

На практике у многих предприятий цикл управления нарушен: одни предприятия не имеют сформулированных целей, у других планирование носит локальный характер. Это означает, что планы составляются только для отдельных подразделений или сторон деятельности и не доводятся до результатов деятельности компании в целом. Самый простой пример — планирование продаж с учетом только себестоимости продукции и без учета связанных с продажами затрат на продвижение и обслуживание клиентов, а также документацию и прочее. Итогом может оказаться куда меньшая прибыль, чем планировалось, а также — очень часто — проблемы с дебиторской задолженностью и банковским финансированием.

ТАБЛИЦА 4.1. ЗАДАЧИ СОЗДАНИЯ И ОПТИМИЗАЦИИ ОТДЕЛЬНЫХ ЭТАПОВ ЦИКЛА УПРАВЛЕНИЯ

Этапы цикла управления	Задача создания этапа	Задача оптимизации этапа для его полноценного функционирования
Постановка целей предприятия	Цели предприятия должны быть сформулированы	Цели предприятия должны быть адекватны миссии предприятия, внешней и внутренней ситуации и учтены в корпоративной культуре
Принятие решений (планирование мероприятий)	На предприятии должен быть прогноз деятельности, исполняющий функции ориентира (плана)	План деятельности должен составляться в нескольких вариантах (сценариях), признаки реализации каждого из вариантов должны быть известны, критерии принятия решений для каждого сценария используются в текущей деятельности
Исполнение (реализация) планов	Текущая деятельность должна увязываться с планами предприятия	Планы должны быть развернуты и детализированы до такой степени, чтобы увязка текущей деятельности с ними была естественной
Контроль за исполнением	Контроль исполнения планов должен быть периодическим	Периодический контроль приобретает форму мониторинга
Анализ	Проводится периодически и дает необходимую информацию для принятия управленческих решений	Проводится периодически с частотой, соответствующей частоте принятия решений по каждому виду ресурсов; углубление анализа возможно для решения практически любой управленческой задачи

Формирование управленческого воздействия	Происходит на базе анализа исполнения планов	Происходит на базе анализа исполнения планов с учетом прогноза развития событий по нескольким сценариям
Корректировка планов и/или целей	Происходит периодически	Происходит периодически или с частотой, которая определяется изменением внешних и/или внутренних условий

Частой проблемой является несоответствие оргструктуры, которая осталась от прежних времен, сегодняшним потребностям бизнеса. Это болезненная ситуация, потому что и сохранение неадекватной оргструктуры ведет к потерям, и построение новой требует затрат нервов, времени и средств. Да и старая имеет серьезную инерцию, проявляющуюся даже после формального изменения внутренних связей в компании.

Еще чаще встречается отсутствие или неполнота системы управленческого учета, что делает невозможным качественный анализ исполнения бюджета: мы получаем данные недостоверные, неполные или просто несвоевременно, с большим запаздыванием. Толку от такого анализа гораздо меньше, чем нужно, хотя и неполный анализ лучше, чем ничего.

Отсутствие прогноза лишает руководство представления о том, что ждет компанию и каковы наиболее вероятные сценарии ее развития. Оно может оказаться неподготовленным как к худшему повороту, при котором придется искать дополнительное финансирование, или сворачивать деятельность, или выявлять резервы, так и к лучшему, который повысит требования к производственным и складским мощностям, квалификации и численности персонала и т. п.

Отсутствие плана означает для сотрудников предприятия отсутствие информации о том, за что будут «карать», а за что — «миловать»; персонал дезориентирован и не способен принимать даже банальные текущие решения.

Недостаточный контроль исполнения чреват срывом планов, ухудшением качества работы, падением дисциплины, перерасходом ресурсов и многим другим.

Нерегулярный или неполный анализ искажает картину происходящего на предприятии и не позволяет верно оценить как

достигнутое, так и перспективы. Предприятие напоминает путника в пустыне, который не понимает, где находится.

При возникновении перечисленных проблем, одной или нескольких сразу, два последних этапа цикла управления — формирование управленческого воздействия и корректировка — осуществляются без системной поддержки, а только на основе опыта и интуиции высших менеджеров предприятий. Приведем несколько примеров.

...Крупная торговая сеть работала в условиях жесткой, даже можно сказать — жесточайшей конкуренции. При этом владельцы компании требовали от руководства максимизации прибыли, которая год от года становилась все меньше. Для восстановления привычного уровня дивидендов в бюджет была заложена экономия по всем разумным и неразумным статьям. Результат? Обеднение ассортимента, снижение привлекательности магазинов, потеря еще части покупателей. После проведения диагностики ситуации при помощи экспресс-анализа и формулировки текущей финансовой цели как «максимальной доли рынка» был составлен новый бюджет, ориентированный на расширение продаж и поиск сценария развития, который бы при этом обеспечивал минимально приемлемые дивиденды. Такой вариант был найден, что привело не только к восстановлению рыночных позиций компании, но и к значительному смягчению конфликта между владельцами и менеджерами сети.

...Успешная компания по оптовой торговле стройматериалами имела среди своих топ-менеджеров исключительно талантливого коммерческого директора с острым «нюхом» на входящую в моду продукцию. Миссией компании был «вывод на рынок новых, более эффективных продуктов», стратегией — лидерство по издержкам, по лучшему соотношению «цена/качество». В результате успешного следования миссии компания стремительно развивалась даже тогда, когда ее конкуренты один за другим оказывались банкротами. Прогноз продаж 2003 г. коммерческий директор торжественно обязался перевыполнить «минимум на 20%». И действительно перевыполнил — на 25%. Только забыл об ограниченности складских площадей. Проблему, конечно, решили, но гораздо дороже, чем это обошлось бы при наличии комплексного плана и упреждающих действий.

...Экспортно-импортная компания, торгующая черными металлами, просто не знает результатов своей деятельности, так как работает через офшор и не умеет сопоставлять данные одной национальной финансовой отчетности с другой. По этой причине не понимают, что нужно изменить в официальном балансе, чтобы получить дополнительный банковский кредит. А таковой нужен для крупных закупок ввиду близящихся изменений конъюнктуры. Время идет, кредита нет, следующая такая возможность может не представиться никогда. Между тем прогнозная финансовая отчетность и ее анализ достаточно легко подсказали бы, что надо изменить в учете для достижения договоренности с кредиторами.

...Предприятие пищевой промышленности не умеет менять методику расчета себестоимости продукции в зависимости от решаемой на этой основе управленческой задачи и уже не раз некорректно устанавливало цены на новую продукцию. Ошибки осознаются только тогда, когда приводят к прямым потерям, но их исправление чревато ухудшением имиджа компании — потерями косвенными.

Но задача нашей книги уже, чем управление в целом, она посвящена бюджетному управлению.

5. Бюджетное управление как часть системы управления предприятием

5.1. Сущность бюджетного управления

Существуют бюджеты долгосрочные и краткосрочные (текущие), как мы уже упоминали. При этом долгосрочные бюджеты являются первичными по отношению к краткосрочным, потому что именно на их основе составляется краткосрочный бюджет. Но! Управляя предприятием мы через бюджет краткосрочный, потому что именно он дает нам критерии для принятия текущих решений, и на основании анализа именно его исполнения мы принимаем решения о корректировке долгосрочных бюджетов или даже целей компании.

Поэтому в дальнейшем под «бюджетным управлением» мы будем понимать управление предприятием посредством или при помощи краткосрочных бюджетов. Тогда возникает необходимость осознать место бюджетного управления в общей системе управления предприятием и его взаимосвязи с другими элементами. Давайте еще раз вернемся к контуру управления предприятием (рис. 5.1), но изменим его в соответствии с этапами цикла управления. Получится следующая схема:

Исходным моментом является *миссия предприятия* — это то, что предприятие хочет и умеет делать. Миссия меняется, но очень медленно. К ней вплотную примыкает *бизнес-идея* — основное представление о том, на чем именно компания зарабатывает деньги. Чтобы бизнес-идея поменялась, необходимо такое изменение рынка, которое сделает невозможным прежний источник заработка. Миссия при этом может остаться прежней.

На основании внешнего и внутреннего анализа мы выбираем актуальную *финансовую цель компании*, а потом с прицелом на достижение этой цели вырабатываем *стратегию деятельности компании*. Стратегия в данном случае понимается как концепция достижения целей компании в долгосрочном периоде. «Долгосрочность» периода в этой ситуации несколько условна. Дело в том, что временной горизонт стратегии должен совпадать с временным горизонтом финансовой цели: если она сугубо временная, как,

например, захват максимальной доли рынка, то и стратегия будет соответствующей; если же финансовая цель долгосрочная — максимальная стоимость компании, скажем, то горизонты стратегии отодвигаются.

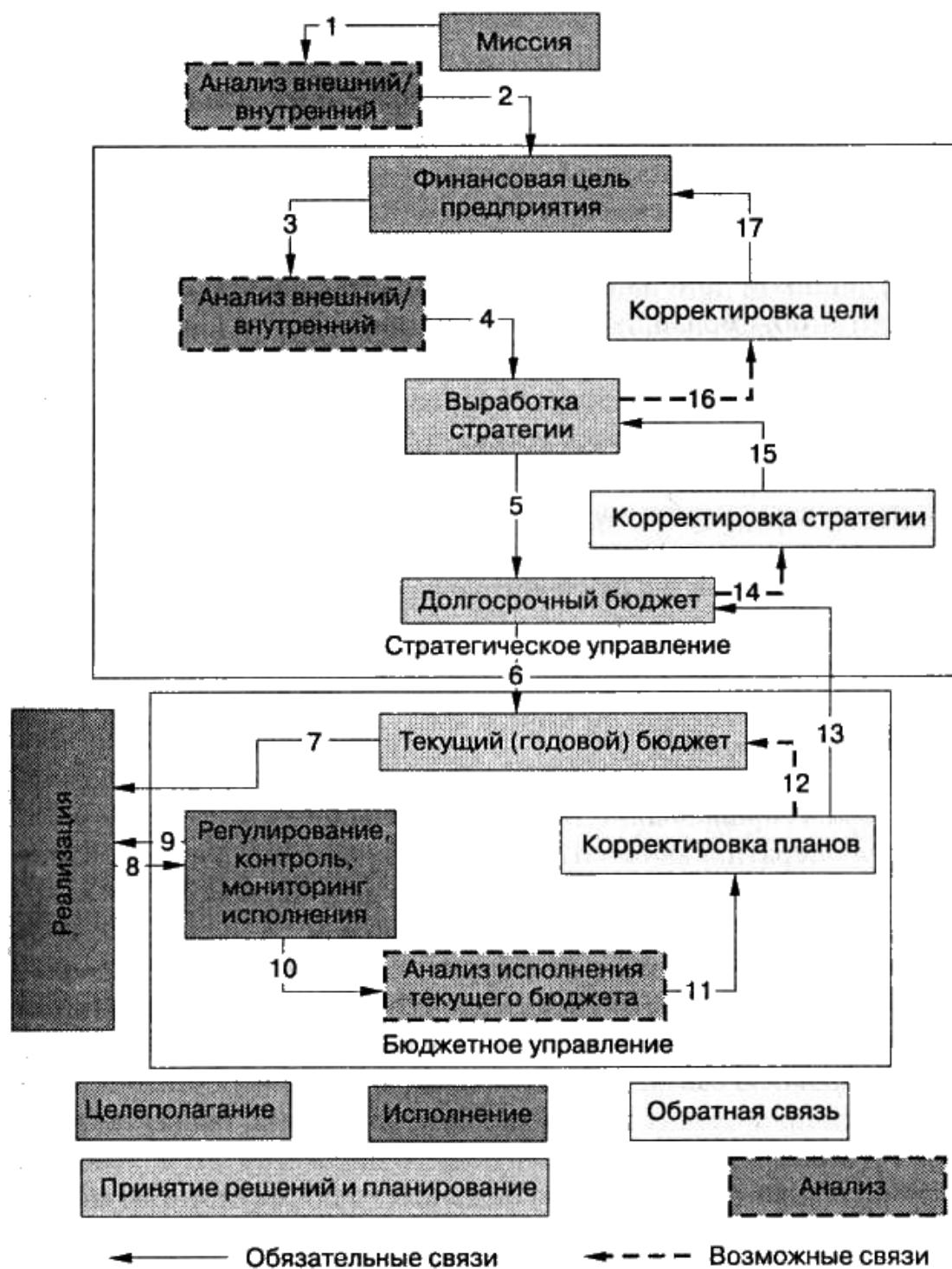


Рис. 5.1. Контур бюджетного управления предприятием

Но стратегия, будучи концепцией, т. е. системой взглядов на то, что компании надлежит делать для достижения поставленной цели (финансовой и не только), должна быть переведена в долгосрочный план действий, который естественным образом приобретает форму *долгосрочного бюджета*. Долгосрочный бюджет не может быть, как уже упоминалось, слишком детальным, но должен дать ориентиры основных показателей — объемов, прибыли, инвестиций — и позволить определить стратегию компании в части финансирования (собственными средствами, при помощи банковского кредита, с привлечением инвесторов и т. д.). В отличие от бюджета карта ССП (системы сбалансированных показателей, одного из наиболее популярных на сегодняшний день инструментов стратегического управления) является предельно детальным документом. Поэтому связка «ССП — бюджет», которой посвящен раздел 24, является исключительно результативной.

В этом месте «заканчивается» стратегическое управление и мы переходим к управлению бюджетному, потому что долгосрочный план превращается в *текущий* (обычно годовой или более дробный) бюджет и начинает реализовываться. *Реализация* бюджета — это и есть повседневная деятельность предприятия, которая требует *регулирования, контроля и мониторинга*. Между реализацией и контролем устанавливается оперативная обратная связь, при которой регулирование и контроль зависят от того, что происходит, но и происходящее находится под влиянием контроля и регулирования.

Данные, полученные в ходе мониторинга, используются для *анализа* исполнения текущего бюджета. В этот момент прямые функции управления как бы исчерпываются — до следующего цикла, но наступает черед *обратной связи*. По результатам анализа исполнения текущего бюджета происходит *корректировка*, во-первых, бюджета более высокого уровня, а во-вторых, следующего бюджета того же уровня. Так, если речь идет о февральском бюджете, то по результатам анализа его исполнения корректируются бюджеты первого квартала и годовой (они, кстати, уже были подкорректированы по результатам января), а через них — бюджет марта.

Скорректированные бюджеты более высокого уровня сверяются на соответствие долгосрочному бюджету. Если их исправления все еще делают возможной реализацию долгосрочного бюджета, он остается без изменений. Если же становится ясно, что долгосрочный бюджет уже не выполнить или, наоборот, его нужно «повышать», то он тоже корректируется. Как правило, *корректировка долгосрочного бюджета* означает и *корректировку стратегии*. В мягком варианте происходит только смещение сроков, чаще пересматривается одна или несколько сторон стратегии без отказа от общей концепции. Если же речь идет о кардинальном исправлении долгосрочного бюджета, причем неважно, в лучшую или худшую сторону, то это почти наверняка означает полную ревизию стратегии. Кроме того, существенные отклонения фактической реализации от долгосрочного бюджета предполагают повторный внешний/внутренний анализ, что тоже может привести к изменению стратегии.

И последним шагом становится корректировка цели — если, анализируя изменения стратегии, мы поняли, что достижение актуальной цели ни при какой из реально реализуемых стратегий невозможно.

Изменение миссии тоже возможно, но это означает начало нового по своей сути бизнеса.

Таким образом, бюджетное управление в этой системе занимает ключевое место — именно бюджетное управление отвечает за реализацию стратегии, эффективность текущей производственно-финансовой деятельности и за обратную связь в системе управления. И переоценить его значение просто невозможно, хотя это и не значит, что нужно недооценивать стратегию.

А раз так, давайте уже внутри контура управления рассмотрим блок планированиями выясним, чем содержание бюджета отличается от содержания других планов предприятия.

5.2. Бюджет в системе планов предприятия

На рис. 5.2 представлена система планов предприятия и взаимосвязи между ними.

Из схемы видно, что бюджетирование является самым нижним уровнем планирования, на котором планируется уже непосредственно стоимость действий, посредством которых реализуется вся вертикаль планов — и стратегических, и оперативных.

Каждый уровень этой схемы образует отдельный контур управления и имеет свое содержательное наполнение. Например, на уровне постановки цели рассматривается, чего именно хочет достичь компания; на уровне стратегии планируется, как компания хочет достичь поставленных целей, а на оперативном уровне — как будет реализовываться стратегия.



Рис. 5.2. Бюджетное планирование в системе планов предприятия

Поскольку предметом нашего рассмотрения является бюджетирование, то раскроем его в представленной далее еще одной схеме (рис. 5.3). Начинается «самостоянно бюджетирование» в тот

момент, когда планы (самые разные) и бюджеты предприятия распределяются по центрам финансовой ответственности, из которых состоит финансовая структура. Распределение это может происходить очень по-разному — как «сверху», так и «снизу», пока нам это неважно; важно то, что каждый Центр финансовой ответственности (ЦФО) составляет либо получает относящиеся именно к нему статьи каждого из трех основных бюджетов:

- доходные и/или расходные статьи из бюджета доходов и расходов;
- статьи, которые отражают поступление и уход денежных средств из бюджета движения денежных средств и
- статьи, отражающие изменения активов и пассивов.

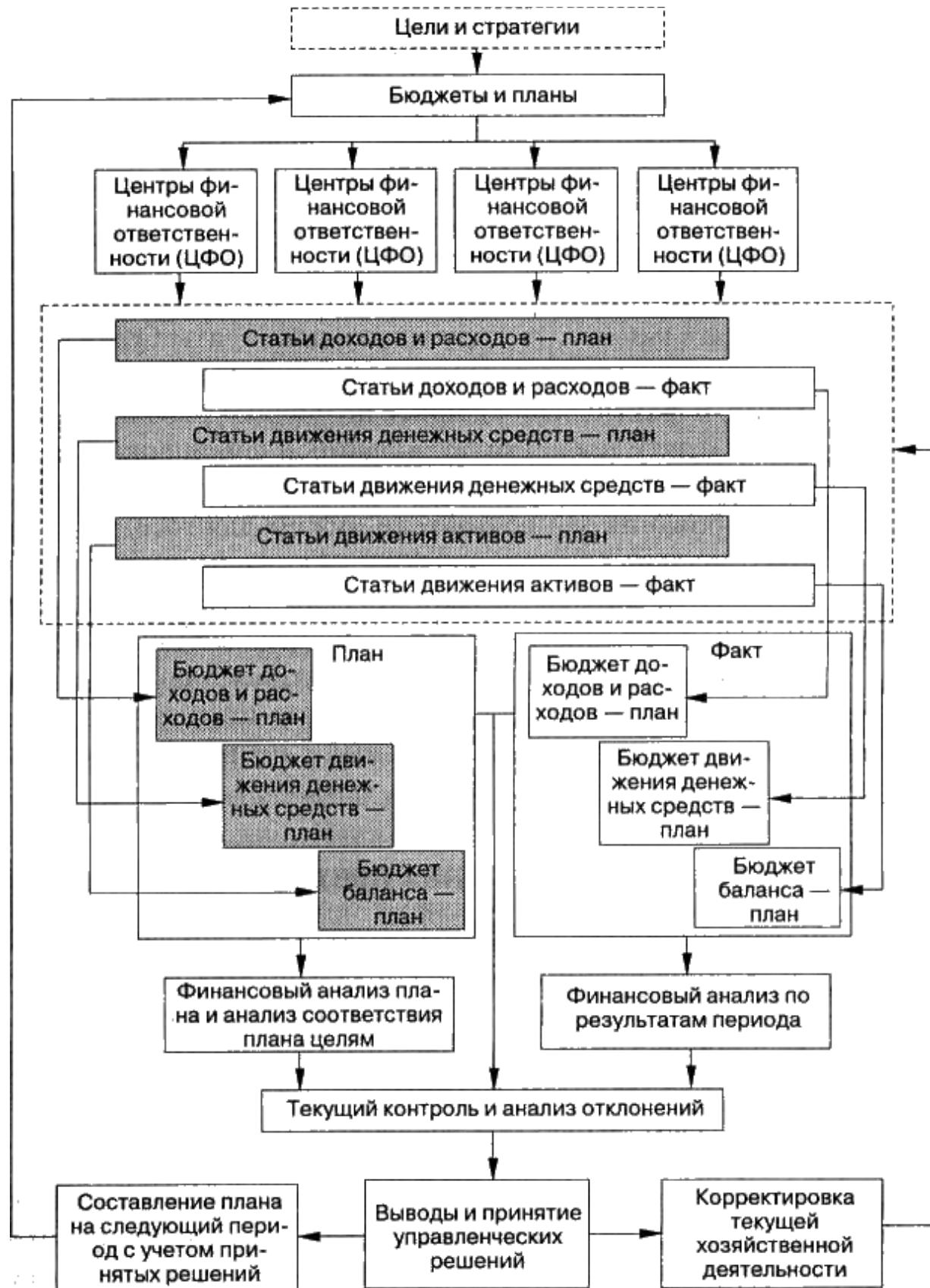


Рис. 5.3. Принципиальная схема бюджетного управления

либо получает относящиеся именно к нему статьи каждого из трех основных бюджетов:

Объединение данных по соответствующим статьям каждого ЦФО даст нам Отчет о прибыли и убытках (доходы и расходы), Бюджет Движения Денежных Средств (поступления и платежи) и Баланс (изменения активов и пассивов). Если это объединение произошло в ходе планирования деятельности, то полученные документы будут носить прогнозный характер, а если в ходе контроля — то фактический.

И прогнозные, и фактические данные позволяют заранее или, соответственно, по факту провести полноценный финансовый анализ и оценить ликвидность, рентабельность и стоимость предприятия. На стадии планирования эти показатели нужны для того, чтобы понять, насколько реально для предприятия достижение поставленных перед ним целей. Если они показывают, что цели достижимы, то планы принимаются к исполнению, если нет — процесс составления бюджетов проходит «вторую итерацию» и/или определяются условия, при которых достижение целей становится возможным — и так до тех пор, пока не будет найден оптимальный с позиций руководства предприятия вариант.

5.3. Бюджет в цикле управления предприятием

Из этого описания понятен — без мелких деталей, конечно, — порядок реализации этапа планирования. Он задействует все три основных бюджета и предполагает согласование прогнозных результатов с целями предприятия (читай: акционеров). Именно из-за этого многие руководители считают, что бюджетирование практически исчерпывается планированием, просто в «западном» формате. Но планирование — это только одна, хоть и очень важная, часть бюджетирования. А на самом деле речь идет о полноценной системе управления, содержащей в себе почти все этапы цикла управления за единственным исключением — этап целеполагания находится на более высоком уровне. Тем не менее мы с полным правом можем использовать термин «бюджетное управление». Рассмотрим этот процесс подробнее, опираясь на соответствующую схему (см. рис. 4.1). В бюджетном управлении просматриваются все те же этапы цикла, приобретающие свойственную данному уровню специфику:

- этап принятия решений и планирования превращается в *этап разработки бюджетов*;
- этап исполнения становится *этапом сбора информации* об исполнении бюджета (фактических бюджетных данных);
- этап контроля превращается в *этап план-фактного контроля* исполнения бюджета;
- этап анализа предполагает *анализ бюджетной отчетности* (план-факт, факторный анализ, анализ эффекта и эффективности исполнения и т. д.);
- этап формирования управленческого воздействия становится *этапом корректировки бюджетов*.

Что же конкретно происходит на каждом этапе? Не боясь повториться, давайте посмотрим содержание каждого этапа еще раз.

Планирование (разработка бюджетов)

Предприятие уже установило свои цели, в том числе финансовые, и выработало соответствующую этим целям стратегию.

Количественные параметры целей и стратегии становятся ориентирами для установления текущих показателей деятельности предприятия.

Опираясь на эти ориентиры, каждое ЦФО формирует по статьям свои

бюджеты. На уровне предприятия эти бюджеты консолидируются, что образует три основных бюджета: Бюджет Движения Денежных Средств (БДДС), Бюджет Доходов и Расходов (БДР), Бюджет Баланса (Управленческий баланс). Подготовленный и согласованный путем итераций прогнозный план предприятия в формате бюджета после анализа на соответствие поставленным целям утверждается руководством и становится директивным документом, обязательным для исполнения всеми ЦФО (и предприятием). Понятно, что для четкой организации такого «многоходового» процесса на предприятии должен быть разработан и утвержден соответствующий регламент.

Учет фактических данных

Пока предприятие в целом и каждое ЦФО исполняют намеченные планы в реальной практике, в контуре бюджетного управления идет процесс учета фактических показателей деятельности ЦФО и предприятия («Факт» на рис. 5.3) по тем же статьям, по которым велось планирование — один в один. При этом текущую производственно-финансовую деятельность каждое ЦФО ведет, опираясь на свой бюджет (находясь в его рамках), более того — отвечая за его соблюдение. Если бюджет составлен корректно, это практически гарантирует предприятию достижение запланированной финансовой цели.

Контроль отклонений

Для контроля за соблюдением бюджетов в режиме реального времени ведется постоянное отслеживание возникающих отклонений фактических данных от запланированных (мониторинг в формате план-фактных отклонений), что позволяет как каждому ЦФО, так и предприятию в целом оперативно выявлять негативные тенденции и предотвращать их развитие уже на ранней стадии. На этом этапе появляется некоторый момент анализа, но он слишком слаб, чтобы говорить об анализе полноценно — речь идет только об отслеживании наметившегося отклонения, особенно негативного, с тем, чтобы оно не превратилось в проблему. Проводя аналогию с вождением автомобиля, можно сказать, что контроль план-фактных отклонений — это то, что делает водитель, удерживая машину на дороге; настоящий анализ

происходит тогда, когда он решает, насколько быстро и хорошо он добрался до места назначения и нельзя ли было это сделать лучше (быстрее, короче и т. д.).

Анализ исполнения и отчетность

Анализ осуществляется на всех стадиях бюджетного управления: сначала анализируются планы на предмет их соответствия финансовой цели предприятия, потом в текущем режиме анализируются возникающие отклонения для предотвращения укрепления негативных тенденций, а последним проводится анализ отчетности о фактическом выполнении бюджета ЦФО и всего предприятия. Этот «окончательный анализ» может — и должен! — проводиться как на промежуточных этапах (декада, месяц, квартал — периодичность зависит от специфики деятельности предприятия, прежде всего от продолжительности производственного и операционного циклов), так и после завершения бюджетного периода (год).

Глубина анализа определяется задачами, для решения которых необходимо получить данные, но в общем случае выделяются следующие «этажи погружения»:

- Анализ план-фактных отклонений по величине и направлению. На этой стадии анализа мы решаем, желательны отклонения или нет, значительны или пренебрежимо малы.
- Факторный анализ отклонений. Уже по названию стадии понятно, что речь идет о выявлении причин (факторов), которые предопределили отклонение фактического значения показателя от планового. На этой стадии решается вопрос, каков характер фактора: субъективный или объективный, длительный или случайный и нужно ли этот фактор учитывать на будущее, при корректировке планов. В принципе, анализ можно было бы уже на этой стадии считать законченным, так как выход на формирование управленческого воздействия уже получен; однако порой выделяется еще одна стадия:
 - анализ эффективности исполнения бюджета, на которой выявляются отклонения, их причины и все

остальные атрибуты, не связанные с тем, что фактические объемы работ (продаж, производства) отклонились от прогнозного значения. Но к этому мы еще вернемся в разделе 20, посвященном анализу.

Принятие управленческих решений

Результаты анализа используются для принятия соответствующих управленческих решений: в текущем режиме — для корректировки текущего бюджета, а после завершения бюджетного периода — для формирования нового бюджета на следующий период. Таким образом, действия повторяются в уже описанном порядке.

При этом следует обратить внимание на тот факт, что реализация оперативных планов одновременно означает и реализацию некоторой, пусть даже самой маленькой, части долгосрочного (стратегического) плана предприятия. Если фирма не выдерживает текущие показатели, увязанные со стратегическими целями, то и стратегический план по их достижению выполнен не будет. Конечно, здесь имеют принципиальное значение направление и величина «невыдерживания»: если отклонения откровенно случайны и/или просто пренебрежимо малы, то на реализации стратегического плана это может никак не сказаться. Интереснее обстоит дело с желательными отклонениями. Обычно их появление, да еще и неоднократное, означает, что план был составлен недостаточно напряженно. И если их своевременно не учесть в скорректированном бюджете, это может привести к «расслаблению» коллектива, потере мотивации и ухудшению качества работы — со всеми вытекающими отсюда крайне неприятными последствиями.

5.4. Бюджетное и стратегическое управление

Таким образом, бюджетное управление органично встраивается в систему стратегического управления и помогает, осуществляя повседневную деятельность, реализовывать долгосрочную стратегию предприятия. Взаимосвязь контура бюджетного управления со стратегическим контуром иллюстрирует схема на рис. 5.4.

Процесс начинается с формирования бизнес-идеологии. Формирование бизнес-идеологии предполагает прежде всего формулировку миссии (блок 1), в соответствии с которой будет определяться вся дальнейшая деятельность предприятия:

- будут поставлены цели (блок 2), в том числе финансовые;
- разработана стратегия по их достижению (блок 3);
- подготовлена карта ССП — с указанием 4 перспектив: финансовых, клиентов, процессов, персонала/инфраструктуры или, при управлении без системы сбалансированных показателей, план мероприятий по реализации стратегии (блок 4), в рамках которого, например, предусмотрена закупка нового оборудования — из-за физического или морального износа старого.

Для реализации этого комплекса мероприятий предприятие использует свою организационную структуру (блок 5). Если речь идет о покупке оборудования, то в оргструктуре предприятия есть подразделение, функционально ответственное за выполнение такой деятельности. Пусть в нашем примере это будет Отдел снабжения (блок 6). В финансовом же выражении все запланированные мероприятия будут представлены в Финансовом плане (блок 7), где появится строка «Инвестиции».

На базе оргструктур с учетом распределения ответственности будет создана финансовая структура (блок 8), в рамках которой появится Центр затрат «ОС» (Отдел снабжения, блок 9). После запуска процесса бюджетирования (блок 10) финансовый план превратится в бюджеты, которые будут рассчитываться каждым ЦФО и в результате консолидации которых будет получен бюджет компании (блок 11) в виде 3 основных прогнозных бюджетов — БДС, БДР и Баланса. Поскольку нашей отдельной задачей является приобретение

оборудования, то к этой обязательной триаде нужно присоединить еще Бюджет инвестиций (блок 12). Их проанализируют (блок 13) на предмет того, как они ведут предприятие к поставленным целям, и после утверждения они станут рабочим документом, по которому предприятие будет жить весь очередной запланированный период (обычно год).



Рис. 5.4. Взаимосвязь СТРАТЕГИЧЕСКОГО И БЮДЖЕТНОГО КОНТУРОВ УПРАВЛЕНИЯ

Таким образом, как уже говорилось выше, выполнение годового плана будет означать выполнение очередного этапа стратегического плана, и бюджетирование как оперативная система управления будет

органично встроено в систему долгосрочного (стратегического) управления. Именно так управляются успешные компании во всем мире, и именно о построении такой системы говорится в книге, которую вы держите в руках.

6. Постановка бюджетного управления

6.1. Концептуальный подход к постановке бюджетного управления на предприятии, или Как заставить бюджетирование работать?

Бюджетное управление будет работать в том и только в том случае, если «рабочими» будут все его этапы. Аналогия с циклом управления здесь полная, да так оно и должно быть. Для этого нужно каждый из этапов на предприятии «поставить», настроить, добиться регулярного проведения, корректного с точки зрения специфики компании.

Что для этого нужно?

Во-первых, необходимо на основе организационной структуры сформировать финансовую структуру предприятия. Это предполагает предварительные шаги (своего рода нулевой этап) в виде проверки корректности организационной структуры и формулировки финансовых целей для различных уровней управления.

Во-вторых, требуется сформировать бюджетную структуру предприятия. На этом же этапе рекомендуется провести обоснование и выбор бюджетных показателей, а также методов их прогнозирования и планирования.

В-третьих, необходимо совместить финансовую и бюджетную структуры с тем, чтобы установить ответственность каждого ЦФО за исполнение определенных бюджетов или отдельных бюджетных статей. Ответственность должна быть персонализирована — руководство предприятия имеет право знать, кто именно эту ответственность несет и «с кого спрашивать».

В-четвертых, бюджеты обязательны для составления в первый раз и впоследствии периодически. Алгоритмы их разработки должны быть не просто корректны с точки зрения соответствия модели деятельности предприятия, но и опираться на те исходные данные, которые на предприятии есть возможность получить. Поэтому параллельно этапам 1-3 ведется настройка системы управленческого учета, информация которого ляжет в основу и составления, и анализа исполнения бюджетов.

В-пятых, следует организовать анализ исполнения бюджетов и принятие управленческих решений по результатам анализа.

Посмотрим, какие проекции нам потребуются на каждом этапе постановки бюджетного управления (табл. 6.1).

Таблица 6.1. ПРОЕКЦИИ СТРУКТУР ПРЕДПРИЯТИЯ НА РАЗЛИЧНЫХ ЭТАПАХ ПОСТАНОВКИ БУ

Содержание этапа	Цель этапа	Необходимые или рекомендуемые 21 проекции
Подготовительный этап	Корректировка оргструктуры, уточнение целей и т. д.	Функции на оргзвенья. Миссия на стратегические программы. Финансовые цели предприятия на стратегические программы
Формирование финансовой структуры предприятия	Распределение финансовой ответственности между организационными звеньями и закрепление ее за конкретными должностями (сотрудниками)	Проекция финансовой ответственности на организационную структуру. Проекция ответственных за ЦФО на финансовую структуру
Формирование бюджетной структуры предприятия	Составление перечня необходимых бюджетов предприятия и определение взаимосвязей между ними	Проекция хозяйственных операций предприятия на статьи бюджетов. Проекция функциональных бюджетов на статьи. Проекция ЦФО × бюджет × статья × ответственный
Формирование финансово-бюджетной структуры предприятия	Установление ответственности каждого ЦФО за исполнение определенных бюджетов или отдельных бюджетных статей	Проекция бюджетной структуры на финансовую структуру. Проекция Ответственных за ЦФО на бюджетную структуру
Прогнозирование деятельности предприятия и составление бюджетов	Составление бюджета предприятия, соответствующего финансовой цели	Проекция системы показателей деятельности на финансово-бюджетную структуру. Проекция системы методов прогнозирования и планирования на показатели

Анализ исполнения бюджетов и принятие управленческих решений по его результатам	Оценка исполнения бюджета и корректировка бюджетов будущих периодов, тактики, стратегии и финансовых целей предприятия	Проекция способов и приемов анализа на систему показателей деятельности предприятия. Проекция способов и приемов анализа на финансово-бюджетную структуру
Постановка управленческого учета на предприятии	Обеспечение предыдущих этапов корректной информацией	Проекция бухгалтерского плана счетов на финансово-бюджетную 22 структуру

На каждом этапе должны быть приняты определенные решения и предприняты соответствующие этим решениям шаги, которые с большой вероятностью приведут к организационным изменениям (табл. 6.2).

ТАБЛИЦА 6.2. Концептуальное описание этапов постановки бюджетного управления на предприятии

Содержание этапа	Цель этапа	Организационные изменения
Подготовительный этап	Корректировка оргструктуры, уточнение целей и т. д.	Реорганизация предприятия (в отдельных случаях) или пересмотр организационной структуры. Формулировка миссии предприятия. Установление финансовых целей предприятия. Выбор (выработка) стратегии предприятия
Формирование финансовой структуры предприятия	Распределение финансовой ответственности между организационными звеньями и закрепление ее за конкретными должностями (сотрудниками)	Появление ЦФО. Назначение руководителей ЦФО. Установление системы оплаты, предполагающей материальное стимулирование за соблюдение бюджетных показателей
Формирование бюджетной структуры предприятия	Составление перечня необходимых бюджетов предприятия и определение взаимосвязей между ними	Появление системы планов (бюджетов). Наполнение бюджетов показателями, адекватными характеру производственно-финансовой деятельности предприятия. Выбор методов прогнозирования, планирования и расчета бюджетных показателей
Формирование	Установление ответственности	Распределение бюджетов между ЦФО.

финансово-бюджетной структуры предприятия	каждого ЦФО за исполнение определенных бюджетов или отдельных бюджетных статей	Установление ответственных за составление, исполнение и анализ бюджетов или отдельных бюджетных статей
Прогнозирование деятельности предприятия и составление бюджетов	Составление бюджета предприятия, соответствующего финансовой цели	Прогнозирование и планирование деятельности предприятия. 23 Количественная увязка бюджетов
Анализ исполнения бюджетов и принятие управленческих решений по его результатам	Оценка исполнения бюджета и корректировка бюджетов будущих периодов, тактики, стратегии и финансовых целей предприятия	Сбор информации о фактическом исполнении бюджетов, план-фактный анализ отклонений и факторный анализ исполнения бюджетов. Принятие решений об изменении тактики и стратегии предприятия. Корректировка бюджетов с различным горизонтом планирования
Постановка управленческого учета на предприятии	Обеспечение предыдущих этапов корректной информацией	Настройка системы управленческого учета на предприятии (формирование управленческого плана счетов, выбор правил ведения управленческого учета и т. д.)

6.2. Регламентные документы

Кроме составления проекций взаимодействующих структур предприятия на различных этапах постановки БУ нужно сделать еще одну важную вещь — создать на базе полученных проекций документы, которые бы, во-первых, фиксировали все достигнутые результаты, а во-вторых, описывали бы шаги (процедуры) их достижения. Формирование таких документов (они называются регламентными, их перечень приведен в табл. 6.3) необходимо по следующим причинам:

- они служат основанием для совершения и, соответственно, контроля за совершением регулярно повторяющихся действий, в данном случае — на различных этапах бюджетного управления, и могут предписывать совершение однократных действий при наступлении определенных событий или возникновении обстоятельств;
- они содержат информацию о необходимых действиях и их результатах в форме, которая позволяет определять последовательность действий и результатов и согласовывать их между собой, назначать и заменять исполнителей и т. д. — иными словами, они исключительно удобны для организации того или иного процесса, в данном случае — бюджетного управления.

Итак, мы имеем два типа регламентных документов:

- «Положение» — это документ, описывающий результаты определенного этапа бюджетного управления. Например, если руководство предприятия считает нужным составить общее «**Положение о бюджетировании**», то это будет документ, в котором:
 - отражаются основные понятия и общие положения бюджетного процесса;
 - определяется структура бюджетов;
 - определяются принципы организации;
 - определяются консолидации и контроля исполнения бюджетов;
 - определяется методология бюджетного планирования;
 - устанавливается нормативная документация.

- «Регламент», в отличие от «Положения», — это документ, описывающий процедуры, которые должны привести к достижению результата, зафиксированного в «Положении». Например, «Регламент бюджетирования» содержит указание на процедуры формирования общего бюджета предприятия, определяет шаблоны бюджетных форм, порядок и сроки составления, утверждения бюджета и контроля его исполнения, устанавливает ответственность структурных подразделений.

ТАБЛИЦА 6.3. РЕГЛАМЕНТНЫЕ ДОКУМЕНТЫ РАЗЛИЧНЫХ ЭТАПОВ ПОСТАНОВКИ БЮДЖЕТНОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Содержание этапа	Цель этапа	Регламентные документы	
		Регламенты	Положения
Подготовительный этап	Корректировка оргструктуры, уточнение целей и т. д.	Регламент изменения организационной структуры предприятия	Положение об организационной структуре предприятия
Формирование финансовой структуры предприятия	Распределение финансовой ответственности между организационными звеньями и закрепление ее за конкретными должностями (сотрудниками)	Регламент изменения финансовой структуры предприятия	Положение о финансовой структуре
Формирование бюджетной структуры предприятия	Составление перечня необходимых бюджетов предприятия и определение взаимосвязей между ними	Регламент изменения бюджетной структуры предприятия	Положение о бюджетной структуре. Положение об оплате труда
Формирование финансово-бюджетной структуры предприятия	Установление ответственности каждого ЦФО за исполнение определенных бюджетов или отдельных бюджетных статей		
Прогнозирование деятельности предприятия и составление бюджетов	Составление бюджета предприятия, соответствующего финансовой цели	Регламент планирования. Регламент прогнозирования. Регламент нормирования	Положение о прогнозировании. Положение о нормировании
Анализ исполнения бюджетов и принятие управлеченческих	Оценка исполнения бюджета и корректировка бюджетов будущих	Регламент анализа	Положение об анализе

решений по его результатам	периодов, тактики, стратегии и финансовых целей предприятия		
Постановка управленческого учета на предприятии	Обеспечение предыдущих этапов корректной информацией	Регламент изменения принципов и правил учетной политики предприятия	Положение об управленческом учете

Цели каждого этапа постановки бюджетного управления и соответствующие этапам основные регламентные документы перечислены в табл. 6.3.

6.3. Участники процесса бюджетного управления

Ни один замысел на свете не реализуется сам по себе. Постановка бюджетного управления и его последующее функционирование тоже воплощаются конкретными людьми, профессионалами в своем деле. На разных этапах цикла Бюджетного Управления (БУ) задействованы разные сотрудники, их задачи тоже различны. Проще всего разобраться, где чья «епархия», на основании уже хорошо знакомых этапов БУ, потому что каждый из них имеет достаточно понятную профессиональную специфику.

Начать, пожалуй, стоит с того, что бюджетирование есть процесс кросс-функциональный. Это определение означает, что в процессе задействовано большое количество участников, каждый из которых должен четко понимать, каковы его задачи и цели и какие действия он должен предпринимать для их решения и достижения.

Так, *этап разработки бюджетов* предполагает участие следующих специалистов предприятия:

- руководителей и специалистов ЦФО для составления заявок и предварительных планов;
- экономистов для подготовки базового варианта основных бюджетов, а также для проверки отобранных сценариев бюджета на соответствие планам и целям предприятия;
- маркетологов и специалистов отдела продаж для составления различных сценариев доходной и отчасти расходной части бюджета, а также бюджетов закупок и производства;
- руководителей ЦФО для проверки и уточнения показателей;
- руководителей предприятия для утверждения бюджетов.

Персоналии и должности могут различаться от предприятия к предприятию, и это будет зависеть от размеров предприятия, наличия или отсутствия специалиста соответствующей квалификации, принятого метода прогнозирования. Например, если ваше предприятие невелико и экономический отдел и отдел маркетинга в нем отсутствуют, то соответствующие обязанности должны быть возложены на других сотрудников. Можно предположить, что ими окажутся главный бухгалтер и руководители ЦФО на стадии составления базового варианта бюджета, а остальные обязанности останутся теми же. Если же предприятие очень крупное, то в процесс составления бюджета

могут быть вовлечены сотрудники многих других отделов: финансового, персонала, инвестиционного и т. д.

Этап сбора информации об исполнении бюджета (фактических бюджетных данных) требует участия следующих специалистов:

- всех сотрудников предприятия, связанных с передачей исходной информации к сотрудникам, которые вводят данные в учетную систему. Тут очень важно разделить предоставление информации и внесение ее в систему, потому что этими правами наделены очень разные специалисты: исходная информация стекается практически ото всех: в зависимости от отраслевой принадлежности и специфики самого предприятия такими сотрудниками могут быть начальники производственных участков или страховые агенты, непосредственные рабочие, нормировщики, кладовщики и т. п. Внесение же как плановых, так и фактических данных доверено достаточно узкому кругу лиц;
- сотрудников, в обязанности которых входит ввод определенных данных в учетную систему: бухгалтеров, продавцов и менеджеров, сотрудников кредитного отдела и т. д. Опять же имеет смысл подчеркнуть, что речь идет о сборе исходной информации, а не об обобщающих показателях;
- сотрудников компьютерного отдела, которым необходимо обеспечить сбор и обработку поступающей информации.

Этап план-фактного контроля исполнения бюджета порой почти целиком ложится на плечи специалистов экономического отдела и только в некоторой степени — на руководителей ЦФО. Это плохая ситуация, потому что исполнение должно в не меньшей, а зачастую — в большей степени интересовать руководителей ЦФО, поскольку в условиях полноценного бюджетного управления они материально мотивированы исполнением бюджета. Поэтому там, где экономический отдел существует, план-фактный контроль должен быть примерно поровну распределен между ним и руководителями ЦФО. Если экономический отдел отсутствует, это становится задачей руководителей ЦФО и специалиста (ов), получающего фактические данные и имеющего возможность оперативно сравнивать их с данными

бюджета. Скорее всего, таким сотрудником окажется кто-то из бухгалтерии.

Анализ бюджетной отчетности (план-факт, факторный анализ, анализ эффекта и эффективности исполнения и т. д.) уверенно разбивается на 2 стадии: стадию подготовки аналитической информации и аналитических отчетов (возможна подготовка аналитической информации сразу в форме аналитических отчетов) и стадию интерпретации полученных результатов. Так вот, стадия подготовки информации и/или отчетов обычно является прерогативой экономического отдела или бухгалтерии, а вот стадия интерпретации может находиться в ведении не только экономического отдела, но и руководства предприятия или руководителей ЦФО — по крайней мере, тех из них, кто обладает достаточной подготовкой. Но даже в отсутствие специальных знаний на этапе анализа эти специалисты обязательно привлекаются для выявления факторов, повлиявших на отклонение факта от плана, и оценки их характера (объективный/субъективный, случайный/закономерный, кратковременный/длительный и т. д.). Этот же этап может потребовать помощи со стороны специалистов компьютерного отдела, чтобы облегчить обработку информации и формирование аналитических отчетов.

Этап корректировки бюджетов предполагает участие следующих сотрудников:

- руководителей ЦФО и предприятия для выдвижения предложений по воздействию на производственно-финансовую деятельность;
- экономистов для проверки влияния того, как реализация тех или иных предложений повлияет на достижение цели предприятия и выполнение его планов;
- руководителей предприятия для утверждения обоснованных корректировок.

Распределение сотрудников по этапам и стадиям цикла бюджетного управления можно с большим удобством отразить в табличной (табл. 6.4) или схематической форме (рис. 6.1).

Из табл. 6.4 и рис. 6.1 видно, что наибольшую нагрузку для сотрудников *экономического отдела* и руководителей ЦФО создает переход на бюджетное управление (табл. 6.5).

Таблица 6.4. Участники процесса бюджетного управления

Специалисты предприятия	Этапы процесса бюджетного управления				
	Составление бюджета	Сбор фактических данных	план-фактный контроль	Анализ исполнения бюджета	Корректировка бюджетов
Руководители предприятия	Утверждают бюджет			Участвуют в интерпретации результатов анализа	Утверждают обоснованные корректировки
Руководители ЦФО	Проверяют и уточняют сценарии бюджета		Принимают меры по парированию отклонений от бюджета в оперативном режиме		Выдвигают предложения по управленческому воздействию
Экономический отдел	Готовит базовый вариант бюджета. Проверяет отобранные сценарии на соответствие	целям и планам предприятия	Выявляют план-фактные отклонения	Готовят аналитические отчеты и частично интерпретируют результаты	Проверяют соответствие предлагаемых корректировок целям и планам предприятия
Финансовый отдел					
Бухгалтерия		Вводят фактические данные в учетную систему			
ИТ-отдел		Обеспечивают обработку и хранение данных		Способствуют подготовке аналитических отчетов	
Отдел маркетинга	Предлагают сценарии развития (бюджета)				
Отдел продаж		Передают фактическую информацию для обработки			
Производственные подразделения					
Кредитный отдел					

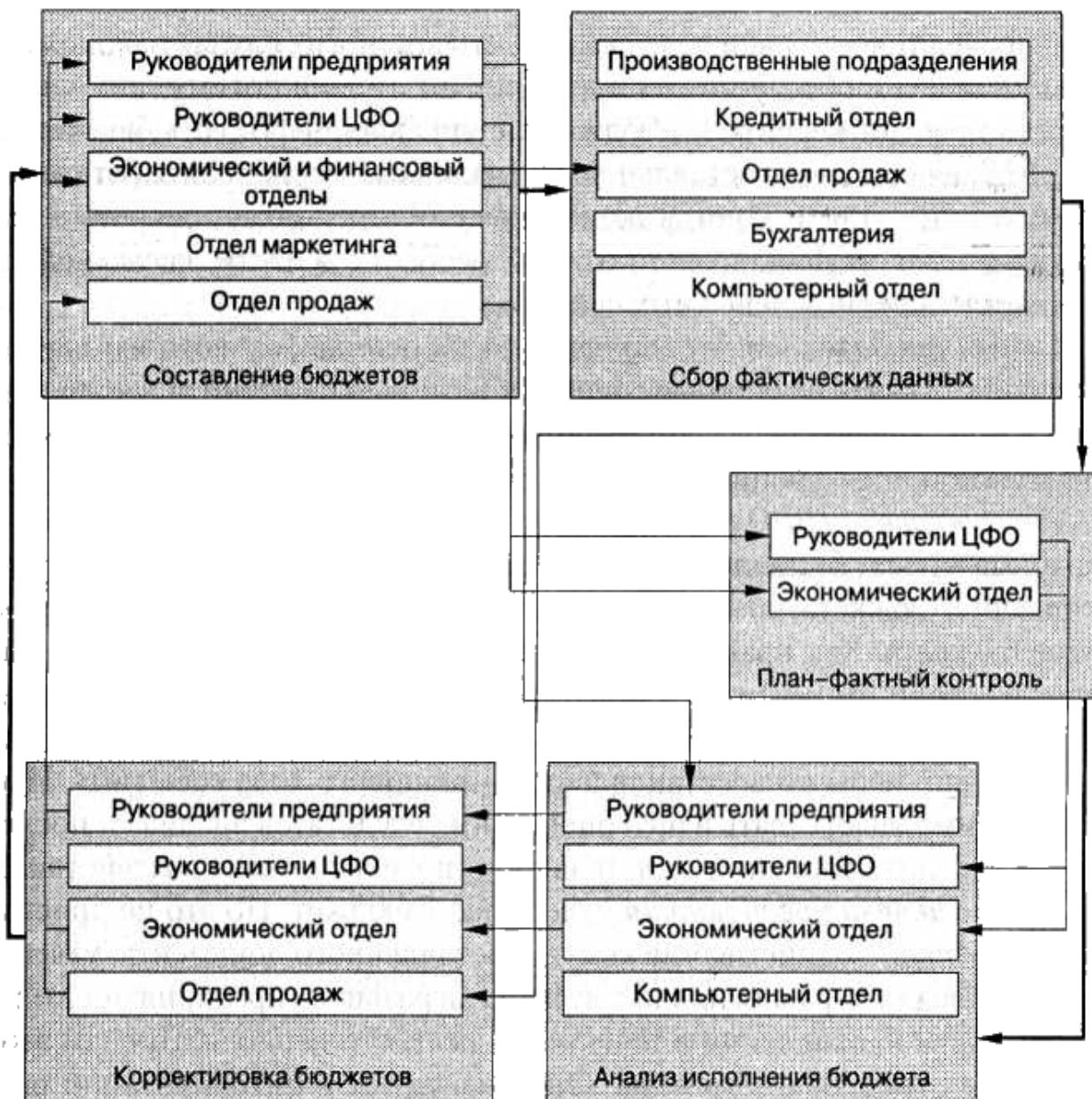


Рис. 6.1. Участие сотрудников различных уровней и отделов в процессе бюджетного управления

Таблица 6.5

Сотрудники экономического отдела	Руководители ЦФО
Разрабатывают базовый вариант бюджета	Составляют заявки и предварительные планы
Проверяют предварительные планы и	Реализуют исполнение бюджетов и

<p>предложенные другими службами сценарии бюджета на соответствие целям и планам предприятия</p> <p><i>В кратчайшие сроки выявляют план-фактные отклонения после получения фактических данных</i></p>	<p>контролируют процесс исполнения</p>
<p>Готовят аналитические отчеты и опять же проверяют соответствие предлагаемых корректировок целям и планам предприятия</p>	<p>Участвуют в корректировке бюджетов, политики и целей предприятия в целом/ЦФО</p>

Справедливости ради надо сказать, что во многих случаях экономический отдел и образуется на предприятии именно потому, что руководство решает перейти на бюджетное управление. То есть бюджет и все, что связано с его составлением и анализом, — основная забота экономического отдела. Иногда экономический отдел может опереться на своих коллег из финансового отдела, особенно в части, касающейся бюджета движения денежных средств.

Отдел продаж и отдел маркетинга на основе базового варианта бюджета готовят различные сценарии развития событий, а в ходе исполнения бюджета передают другим значительную часть фактической бюджетной информации.

Руководители ЦФО составляют заявки и предварительные планы, которые служат бесценным источником исходной информации для составления бюджета, принимают участие в проверке и уточнении сценариев бюджета. Как правило, они же выбирают тот сценарий, который впоследствии превратится в утвержденный бюджет. После получения сведений об отклонении фактического развития событий от плана они принимают меры по восстановлению «планового хода событий». Им необходимо участвовать в интерпретации результатов анализа и после этого находить варианты желательного управленческого воздействия.

Руководители предприятия утверждают бюджет. Но это не просто механическое подписывание кем-то составленного документа; утверждение бюджета равносильно согласию на развитие предприятия в определенном направлении в течение бюджетного периода. Причем это согласие ответственного лица. Они участвуют в интерпретации результатов анализа, могут выдвигать предложения по управленческому воздействию, но главное — они утверждают корректировки бюджета, прошедшие проверку на обоснованность в экономическом отделе.

Отдел информационных технологий (компьютерный отдел) обеспечивает инфраструктуру бюджетного управления, отвечая за обработку данных на всех его этапах. *Бухгалтерия* — и не только она — вводит фактические данные об исполнении бюджета. Остальные отделы предприятия, так или иначе, эти данные предоставляют.

В процессе постановки бюджетного управления роль и задачи участников процесса сохраняются, но приобретают более яркую окраску, если можно так выразиться. Например, составление базового варианта бюджета в первый раз будет более трудоемким и более спорным, нежели после наладки БУ; сценарий бюджета не сразу удастся обосновать; наверняка возникнут споры об алгоритмах, при помощи которых будет оцениваться соответствие текущего бюджета стратегическим планам; сбор данных на первых порах будет идти с опозданием и ошибками; также с запозданием будет появляться информация о план-фактных отклонениях. Результаты анализа не сразу можно будет начать использовать для корректировки бюджета, так как некоторое время уйдет на то, чтобы понять, какие именно виды анализа и аналитические формы нужны. Корректировки могут быть болезненными... и т. д. Но совсем недаром говорят, что «лиха беда — начало». Еще и еще раз уверяем, что эти проблемы, будучи решенными, окупятся с лихвой. А любая дорога начинается с первого шага. Для нас первым шагом будет анализ структуры предприятия с прицелом на создание его финансово-бюджетной структуры. А последующие разделы книги соответствуют каждому этапу постановки БУ.

Порядок рассмотрения материала внутри каждого раздела одинаков:

- сначала — необходимый теоретический материал, который становится опорой при принятии решений о том, какой должна быть финансовая структура (бюджетная структура, система показателей и т. д.) на конкретном предприятии;
- потом — описание практических шагов, которые должны быть предприняты руководством предприятия на данном этапе постановки БУ;
- в заключение — перечень позиций, которые должны быть отражены в регламентных документах (отдельно — в «Регламенте» и в «Положении»),

А пока остается ответить на один очень важный вопрос:

6.4. Возможен ли общий подход к бюджетированию?

Эта книга написана сразу для всех предприятий — горнодобывающих, швейных и обувных, торговых, причем мелких и крупных сразу, вузов и прочих, прочих, прочих. Обоснован ли подобный универсальный подход к постановке бюджетного управления на предприятиях с настолько разной отраслевой спецификой — о каких-то более тонких различиях и говорить даже пока не стоит?

Ответ будет очень увереный — да, универсальный подход обоснован. Опирается эта уверенность на тот простой факт, что в основе бюджетного управления лежат структуры и принципы, не связанные с отраслевой принадлежностью или иными деталями функционирования предприятия.

Любое ли предприятие имеет организационную структуру? Ответ: да, любое, число сотрудников которого превышает одного человека.

Любое ли предприятие имеет финансовую структуру? Ответ: да, любое. Даже если на предприятии финансовая структура не закреплена соответствующим документом (Положением или расписанием), это означает только то, что с большой вероятностью ответственность за выполнение планов распределена неверно или не распределена вовсе. Это чревато серьезными проблемами в деятельности предприятия, но «негласная» финансовая структура все равно есть.

Любое ли предприятие в состоянии разработать стратегию развития? Конечно.

Любое ли предприятие способно «разложить» стратегию на текущие планы действий? Ответ: да, любое. Иногда для этого требуется помочь консультантов, но принципиальных препятствий нет никаких.

Любое ли предприятие может разработать бюджет? В этом не может быть и тени сомнения. Препятствием может служить недостаток квалификации соответствующего персонала — и ничего больше. А это препятствие преодолимо.

Любое ли предприятие способно наладить своевременный сбор полной фактической информации о положении дел, контролировать отклонение развития фактических событий от предполагаемых? Однозначно любое.

Любое ли предприятие способно проанализировать положение дел и воспользоваться результатами этого анализа для принятия

решений? Вне всяких сомнений. Руководители предприятий мучаются тогда, когда у них нет такой возможности, а не тогда, когда она есть.

И тогда общий вывод, который мы должны сделать, — постановка бюджетного управления носит универсальный характер, потому что на каждом ее этапе есть возможность учесть специфику предприятия. Да простят нас читатели за банальное сравнение, но это напоминает пошив костюма: технология работы будет одной и той же для разных людей, но костюм будет сугубо личным. Строго говоря, опасаться надо мастера, который ради отдельного клиента начнет изобретать технологию — это будет очень долго, очень дорого и вряд ли так же успешно, как то, что было опробовано многократно.

ПОСТАНОВКА БЮДЖЕТНОГО УПРАВЛЕНИЯ ШАГ ЗА ШАГОМ

7. Организационная структура — инструмент исполнения

Любой вид деятельности требует наличия исполнительного механизма. Исполнительный механизм обеспечивает выполнение означенной деятельности, связывая требования управления с получением искомого результата (аналогично тому, как связан руль автомобиля с его колесами). Связь осуществляется через структуры различного рода (в зависимости от рода деятельности).

Для организации бизнес-деятельности предприятие формирует организационную структуру, в рамках которой персонал выполняет предназначенные ему функции, совокупное выполнение которых дает возможность достичь целей управления.

Организационная структура (далее — оргструктура) определяется следующими характеристиками:

7.1. Функции

Предприятие может выполнять различные функции, содержание и количество которых варьируется в зависимости от вида бизнеса, масштаба, сложности и т. д. В рамках выполнения этих функций рождается новая добавленная стоимость, овеществленная в форме товаров и услуг. С другой стороны, деятельность необходимо управлять, чтобы она не становилась хаотичной.

Соответственно, функции разделяются на основные, называемые бизнес-функциями, совокупность которых составляет вид(ы) бизнеса(ов) компании, и поддерживающие их эффективное выполнение вспомогательные функции, называемые функциями управления. Таким образом, оргструктура должна обеспечить выполнение двух типов функций — ведение бизнеса и управление им.

7.2. Организационные звенья (оргзвенья)

Всю деятельность на предприятии осуществляет персонал, для выполнения своих функциональных обязанностей объединенный в оргзвенья. Оргзвенья — структурные подразделения, формируемые для организации работы сотрудников и управления ими в соответствии со спецификой бизнеса и поставленными целями. Каждое оргзвено (управление, бизнес, отдел) в лице своих сотрудников выполняет определенный набор функций (бизнес-функций и/или функций управления), общая совокупность которых составляет весь функционал предприятия.

Таким образом, оргструктура должна иметь состав оргзвеньев, обеспечивающий эффективное выполнение всех необходимых функций.

7.3. Иерархия

Соблюдение принципов управления для достижения эффективных результатов требует:

- структурирования элементов, в данном случае — оргзвеньев;
- установления ответственности подразделений за выполнение функций и наделения их соответствующими правами для несения такой ответственности.

И структурирование, и распределение прав и ответственности осуществляется путем выстраивания иерархии — одни оргзвенья становятся ответственными перед другими, а на более низком уровне внутри каждого оргзыва устанавливается ответственность одного лица (руководителя) за действия подчиненных ему сотрудников (исполнителей).

Сквозная цепочка ответственности (подчиненности) от верхнего уровня до нижнего уровня называется вертикалью управления.

Вертикаль управления характеризуется количеством уровней ответственности (подчиненности). Например, цепочка «Директор — Руководитель управления — Начальник отдела — Исполнитель (сотрудник)» означает, что вертикаль управления образует три уровня. В таком случае, чтобы довести решение от высшего уровня (Директор) до низшего (Исполнитель), необходимо пройти три уровня. Аналогичен путь обратного сообщения о выполнении решения.

Первый уровень образует высший руководитель исполнительной власти на предприятии (например Директор или Президент), второй — подразделения, чьи руководители подчинены непосредственно первому уровню, и т. д. Последний уровень вертикали управления образуют руководители подразделений, ниже которых находится уже только уровень исполнителей — сотрудников, ничем организационно не управляющих.

Таким образом, оргструктура должна иметь вертикаль управления, обеспечивающую надежную и эффективную связь между всеми уровнями — от самого верхнего до самого нижнего.

7.4. Типы организационных структур

Оргструктура, будучи инструментом исполнения, должна в рыночных условиях обеспечивать не формальное управление бизнесом, но такое его ведение, которое позволяет максимально приспособить его к условиям окружающей среды и запросам потребителей. Механизм подобной адаптации вырабатывался в процессе исторического развития и «отлился» в различные типы оргструктур. Каждый тип характеризуется особенностями состава и группировки оргзвеньев и распределением функций между ними. Исторически сложились и получили дальнейшее развитие 3 основных типа оргструктур: функциональная, дивизиональная и матричная. Все они почти наверняка уже знакомы читателю, нам остается только, с учетом целей нашей книги — постановки бюджетного управления, напомнить, что *функциональная оргструктура* основана на разделении всех оргзвеньев по функциональному признаку. Организационные звенья здесь закрепляются обычно очень жестко, а иерархия изменяется с большим трудом. Значит, эта оргструктура наилучшим образом приспособлена для исполнения функций. Но здесь же кроется и главный недостаток: есть ответственные за исполнение функций, но нет отвечающих за конечный результат. Ответственность за него возникает только на самом верхнем уровне управления (директор предприятия), чего зачастую бывает недостаточно. По этой причине наиболее активно функциональная оргструктура использует такие механизмы координации, как прямой контроль и стандартизацию процессов, которые снижают риск производственных сбоев и брака.

Дивизиональный тип оргструктур появился как ответная реакция на кризисы перепроизводства вместе с началом эпохи маркетинга. Стало понятно, что нельзя производить все, что хочется, надо производить то, что востребовано рынком. Ориентация на рынок была непосильна для функциональной оргструктуры, именно в силу ее неспособности отвечать за результат. В дивизиональной структуре принципиально важным является выделение подразделений (от английского *division* — подразделение) по продуктовому признаку (что производим, что будет в результате?), а функция используется только как признак группировки для подразделений, выполняющих общие функции для всего предприятия. Значит, подразделения становятся

ключевым фактором, в то время как функции приобретают несколько подчиненное значение — насколько это соответствует здравому смыслу и логике деятельности. Иерархия в дивизиональной структуре остается практически такой же жесткой, как и в предыдущем случае. Так обеспечивается приспособление к рынку. Но дивизиональный тип оргструктуры тоже не лишен недостатков. К ним относятся прежде всего: сложная организация взаимодействия подразделений и целых бизнесов, а также обострение проблемы распределения ресурсов, которая превращается в «перетягивание одеяла». Дивизиональная структура прекрасно реализует такие механизмы координации, как стандартизация продуктов, но с трудом использует, например, взаимное приспособление.

Между тем по мере насыщения рынка товарами и услугами была ясно осознана необходимость предлагать клиентам сложные продукты, например комплексное обслуживание клиентов товарами и услугами различного характера, нередко выполняемое в виде проектов. Для реализации ответственности за конечный результат, для которого невозможно выделить продуктовый признак, родилась *матричная структура*. Ее идея заключается в том, чтобы выделить институт менеджеров, ответственных за проект или работу с клиентом, а уж они для решения своих задач смогут привлечь специалистов из любых подразделений — хоть продуктовых, хоть функциональных, организуя их деятельность наиболее рациональным образом. Функции здесь закреплены более или менее жестко, а вот подразделения становятся как бы «плавающими» и иерархия размывается. В такой оргструктуре сотрудники оказываются в двойном подчинении: с одной стороны, они подчиняются своему функциональному начальнику, с другой — руководителю проекта (проект- или клиент-менеджеру). Отсюда название «матричная», отражающая графически двойственность подчиненности. Здесь замечательно себя чувствует стандартизация квалификации. Вполне может быть также наложено взаимное приспособление, но затруднен прямой контроль.

Главная особенность матричной оргструктуры заключается в отсутствии единого подразделения, способного создать конечный результат, в необходимости комбинировать функции (или продукты) для получения результата, а значит — в ответственности, которая ложится

не на непосредственных исполнителей, а на подразделение, организующее весь цикл работ. Матричному типу также присущ недостаток, указанный выше просто как специфика, — это двойное подчинение, которое противоречит другому основополагающему принципу управления — единоначалию. Чтобы это противоречие разрешить или хотя бы смягчить, необходимо особенно тщательно определять обязанности лиц, находящихся в двойном подчинении. Иными словами, проблемы организации прямого контроля должны быть урегулированы.

7.5. Принципы формирования организационных звеньев

Независимо от типа оргструктуры ее «ячейкой» являются уже упоминавшиеся выше оргзвенья, которые формируются по определенным принципам.

1. *Функциональный принцип*, когда звено выделяется на основании того, какие функциональные обязанности оно должно выполнять. Например: Отдел закупок, Производственная служба, Отдел продаж. Использование этого принципа тяготеет к функциональной оргструктуре.
2. *Технологический принцип*, по которому звено выделяется на основании того, работы на каком участке технологической цепочки (производственного процесса) оно должно выполнять. Например: Литейный цех, Цех металлообработки, Сборочный цех. Будучи реализованным, этот принцип образует либо функциональную структуру, либо дивизиональную в зависимости от того, какой характер технологии на участке.
3. *Продуктовый принцип*, если звено выделяется в зависимости от того, производство, реализацию и сопровождение какого конкретного продукта (группы продуктов) оно должно осуществлять. Например: Производство «Изделия А», Производство «Изделия В». Конечно, этот принцип приводит нас к дивизиональной структуре.
4. *Рыночный принцип*, который требует формировать звено на основании того, какую группу клиентов оно должно обслуживать. Например: Отдел по работе с частными клиентами, Отдел по работе с корпоративными клиентами. Если менеджеры такого звена имеют право рекрутить сотрудников других подразделений, то рыночный принцип приведет нас напрямую к матричной структуре, но если такого права нет, мы остаемся в рамках функциональной структуры.
5. *Территориальный принцип*, который заставляет выделять звено по тому, в каком географическом регионе (стране, городе, районе города) оно физически располагается или на который работает. Например: Филиал «Москва», Филиал

«Санкт-Петербург». Этот принцип предполагает, что внутри него будет использован еще какой-то или даже какие-то, потому что территориальное подразделение обычно бывает достаточно сложным и имеет собственную внутреннюю структуру.

6. *Позаказный принцип*, когда звено формируется для выполнения конкретного заказа (проекта). В этом случае звено не существует постоянно, а возникает в момент начала проекта (подготовки к проекту). Сотрудники в такое звено временно набираются из постоянно функционирующих отделов в зависимости от потребности в специалистах той или иной квалификации, а также занятости этих специалистов. Дыхание матричной структуры здесь ощущается очень и очень явственно.

На одном предприятии могут присутствовать комбинации рассмотренных принципов (территориальные филиалы внутри разделены по продуктам), либо в каждой из функциональных областей использоваться свой принцип (производство организовано по технологическому принципу, а продажи — по рыночному). Комбинация принципов вполне логично приводит нас к реальной организационной структуре предприятия, в которой тем или иным способом сочетаются и функциональная, и дивизиональная, и матричная структуры.

Но помимо различных принципов формирования оргзвеньев, оргструктура складывается еще и под воздействием на организацию ряда факторов.

- **Концентрация полномочий:** мы можем иметь дело с централизацией, при которой все управленческие решения, включая мелкие вопросы оперативной деятельности, принимаются на самых верхних уровнях иерархии и потом доводятся до исполнителей только в виде указаний, не подлежащих обсуждению. Но возможна и децентрализация, при которой права принятия управленческих решений по определенным вопросам делегируются на средние и нижние уровни иерархии, иногда — непосредственным исполнителям. Основной принцип при делегировании полномочий состоит в передаче права принятия решения

тому менеджеру (сотруднику), который непосредственно воздействует на объект управления. Децентрализация, в свою очередь, может быть горизонтальной и вертикальной в зависимости от того, делегируются ли полномочия нижестоящему менеджеру или «коллеге по уровню».

- **Тип лидерства**, который может проявляться как авторитарный или демократичный.
- **Направление потоков принятия решений**: сверху вниз, по горизонтали или по всем уровням. В отличие от фактора концентрации, который носит преимущественно альтернативный характер (или-или), направления потоков принятия решений могут сочетаться между собой. Так, в любой организации присутствуют потоки сверху вниз, когда передаются административные указания; горизонтальный поток возникает при принятии решения одними сотрудниками в отношении своих коллег на том же уровне иерархии. Это происходит, например, при передаче указаний планово-экономического отдела о форматах и сроках предоставления бюджетных форм. Возможен и поток снизу вверх, когда нижестоящие сотрудники принимают решения относительно вышестоящих в пределах своей профессиональной компетенции. Например, начальник Административно-хозяйственного отдела издает положения о содержании помещений офиса, обязательные для исполнения всеми, включая высший менеджмент компании.
- **Тип производства**, которое может быть *поточным* (производство сахара, цемента и т. п.), *массовым* (товаров первой необходимости), *серийным* (бытовая техника, одежда или обувь) и *индивидуальным* (строительство, медицина, реклама).
- **Характеристики окружающей среды**, такие как *сложность* (среда может быть с большим числом объектов или малым), *изменчивость* (динамичная или стабильная среда) и *враждебность* (враждебная и невраждебная среда). Первый из параметров, указанных в скобках, потребует от организации более сложной структуры, чем второй.

Перечисленные факторы взаимодействуют друг с другом, тяготеют или отталкиваются друг от друга, изменяются со временем. Характеристики окружающей среды неподвластны предприятию, точнее, подвластны в очень небольшой степени; но по отношению к остальным факторам практически невозможно указать, какие из них являются исходными, а какие — вторичными. Так, лидер авторитарного типа с большой вероятностью будет склонен к централизации полномочий, что предполагает передачу решений сверху вниз. И наоборот, лидер демократического плана подспудно будет стремиться к децентрализации, а та, в свою очередь, создаст дополнительные направления потоков принятия решений. В то же время при самом авторитарном складе руководитель бизнеса с индивидуальным типом производства, особенно если бизнес крупный, будет вынужден прибегнуть к децентрализации решений. И наоборот: небольшое предприятие, попавшее в финансово неустойчивое или по иным критериям сложное положение, потребует от своего руководителя жесткой централизации.

Все эти факторы поддаются учету в процессе оргпроектирования, но тонкости выходят за рамки нашей книги. Но имеет смысл все-таки рассмотреть укрупненно процесс формирования организационной структуры в зависимости от принципов формирования организаций и основных, определяющих бизнес факторов.

7.6. Практикум по формированию организационной структуры

Исходные данные

Практическая часть, точнее, практические части нашей книги, содержат перечень пошаговых действий по проектированию системы бюджетного управления. Все действия для иллюстрации выполнены с использованием примера предприятия, который будет «сквозным», т. е. пройдет все этапы постановки бюджетного управления — а значит, все разделы книги.

Описание примера

Компания «ТетраМетТранс» представляет собой группу из 2 юридических лиц, которые находятся в единой собственности. Первое юридическое лицо называется «Трансмет» и представляет собой предприятие, ведущее 2 бизнеса.

Первый из них — торговля металлоизделиями (метизами), которая ведется через несколько розничных магазинов и оптовую базу. Снабжение организовано в единой службе, объединяющей отдел закупок и склад. В администрации сосредоточена вся служба управления.

Второй бизнес — это оказание услуг на рынке городских и междугородных перевозок. Реализация услуг происходит в отделе заказов, каждое отделение имеет свой транспортный цех, который, собственно, и занимается перевозкой, а также администрацию, осуществляющую управление. Для обслуживания обоих отделений созданы: общая ремонтная служба, склад ГСМ, диспетчерская и транзитный склад.

Для управления обоими бизнесами компания «Трансмет» имеет бухгалтерию и объединенную администрацию.

Второе юридическое лицо имеет название «Упаковка» и представляет собой предприятие, ведущее один бизнес — производство и реализацию различных видов упаковки. Реализацией занимаются 3 филиала — «Центр», «Запад» и «Восток», каждый в соответствующем регионе. Филиалы организованы сходным образом и включают в себя администрацию, отдел продаж, бухгалтерию и склад. В центре сосредоточены службы, обслуживающие филиалы: центральная

бухгалтерия, снабжение (ОМТС), техническая служба, склады сырья и готовой продукции.

Помимо бизнеса на предприятии «Упаковка» находится управленческий центр группы «ТетраМетТранс», который представляет собой администрацию с подразделениями: планово-экономический отдел, отдел кадров, юридический отдел, секретариат, административно- хозяйственный отдел. Кроме того, имеются отделы информационных технологий, отдел рекламы, отдел безопасности. Решения по осуществлению инвестиций и привлечению финансовых ресурсов принимаются в центре. В центре также ведется коммерческая деятельность: сдача в аренду офисных помещений.

Утверждение существующей оргструктуры

Постановка бюджетного управления начинается с утверждения организационной структуры, потому что финансовая структура строится именно на ее базе. Поэтому организационная структура на момент начала работ должна быть проверена и утверждена с учетом всех последних изменений и — зафиксирована. В противном случае какие-то неучтенные моменты, проявившиеся позже, могут потребовать изменений, а они повлекут за собой существенную переделку уже проведенной работы.

Порядок действий по утверждению организационной структуры следующий:

- уточнить текущее состояние оргструктуры предприятия, т. е. выяснить реальное состояние и описать состав и подчиненность организационных звеньев: служб, подразделений (цехов, отделов и т. д.);
- подготовить организационную схему, отражающую состояние оргструктуры на текущий момент;
- подписать оргсхему у генерального директора с тем, чтобы в дальнейшей работе использовать проверенный и утвержденный документ.

Организационная схема компании «ТетраМетТранс», проверенная и утвержденная, представлена на рис. 7.1.

Подготовка списочного формата оргструктуры

Для выполнения дальнейшей работы визуальный формат в виде орг-схемы неудобен, поэтому оргструктуру необходимо перевести в другой формат — табличный. Данный формат представляет собой перечень организационных звеньев (служб, отделов, цехов, других подразделений), представленный в виде иерархического списка. Иерархия списка полностью отражает все уровни подчиненности и вложенности элементов оргструктуры. Этот список будет в дальнейшем называться «Справочником (или классификатором) оргзвеньев». Он необходим для подготовки состава центров финансовой ответственности.

Порядок действий при составлении справочника оргзвеньев будет следующим:

1. все подразделения оргсхемы выписать в порядке подчиненности в последовательности «сверху вниз», т. е. начиная с верхних ступеней иерархии (генеральный директор, руководители служб) до низовых звеньев (цеха, отделы, участки, сектора, бригады, отдельные исполнители);
2. подразделения одного уровня перечислять в списке «сверху вниз» в той последовательности, в какой они указаны в оргструктуре «слева направо»;
3. все оргзвенья пронумеровать как многоуровневый список с указанием всех внутренних уровней вложенности.

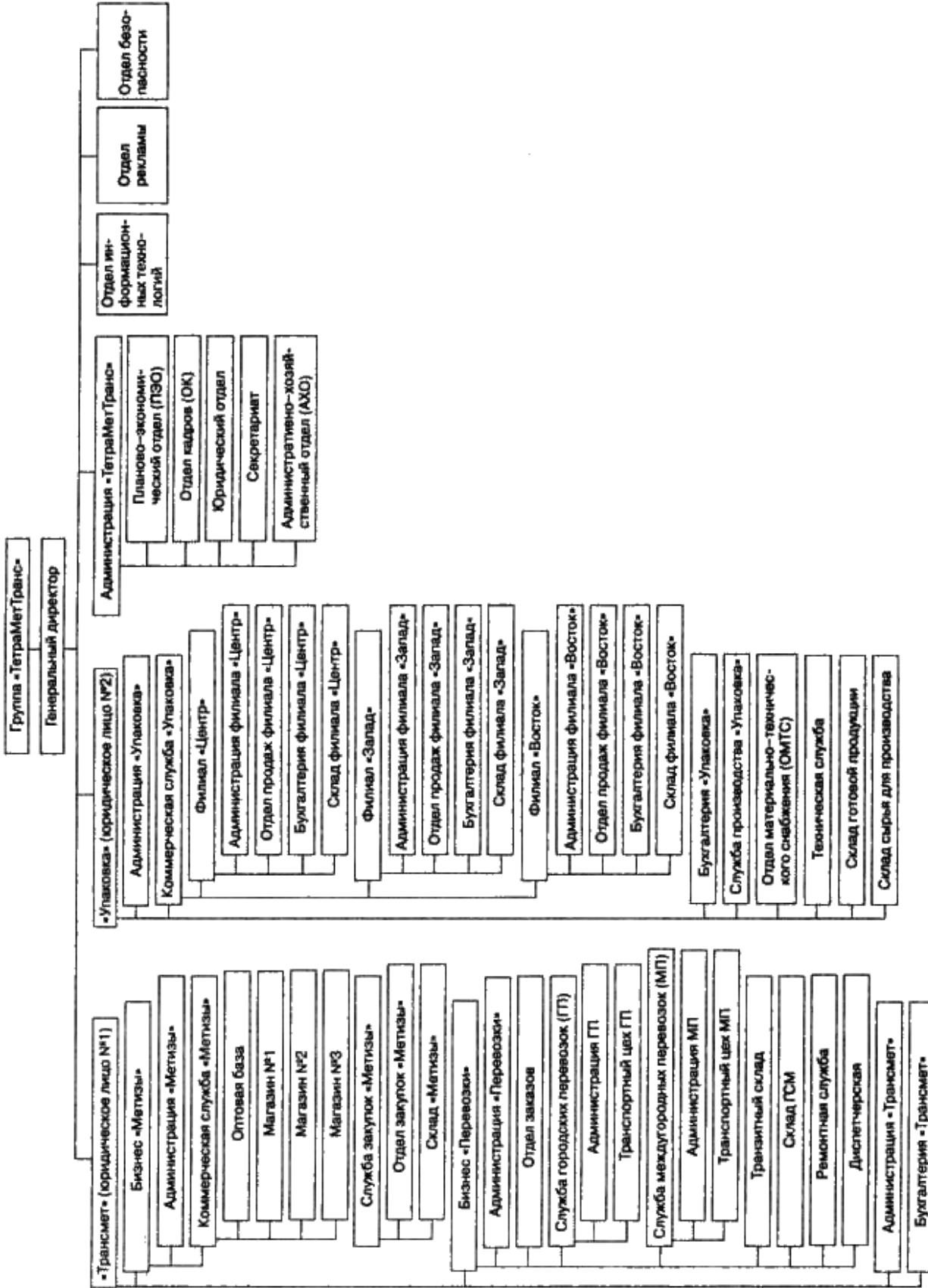


Рис. 7.1. Организационная структура предприятия «ТетраМетТранс»

Организационная структура компании «ТетраМетТранс» в списочном формате:

1. Группа «ТетраМетТранс»
 - 1.1. Генеральный директор
 - 1.1.1. «Трансмет» (Юридическое лицо № 1)
 - 1.1.1.1. Бизнес «Метизы»
 - 1.1.1.1.1. Администрация «Метизы»
 - 1.1.1.1.2. Коммерческая служба «Метизы»
 - 1.1.1.1.2.1. Оптовая база
 - 1.1.1.1.2.2. Магазин № 1
 - 1.1.1.1.2.3. Магазин № 2
 - 1.1.1.1.2.4. Магазин № 3
 - 1.1.1.1.3. Служба закупок «Метизы»
 - 1.1.1.1.3.1. Отдел закупок «Метизы»
 - 1.1.1.1.3.2. Склад «Метизы»
 - 1.1.1.2. Бизнес «Перевозки»
 - 1.1.1.2.1. Администрация «Перевозки»
 - 1.1.1.2.2. Отдел заказов
 - 1.1.1.2.3. Служба городских перевозок (ГП)
 - 1.1.1.2.3.1. Администрация ГП
 - 1.1.1.2.3.2. Транспортный цех ГП
 - 1.1.1.2.4. Служба междугородных перевозок (МП)
 - 1.1.1.2.4.1. Администрация МП
 - 1.1.1.2.4.2. Транспортный цех МП
 - 1.1.1.2.5. Транзитный склад
 - 1.1.1.2.6. Склад ГСМ
 - 1.1.1.2.7. Ремонтная служба
 - 1.1.1.2.8. Диспетчерская
 - 1.1.1.3. Администрация «Трансмет»
 - 1.1.1.4. Бухгалтерия «Трансмет»
 - 1.1.2. «Упаковка» (Юридическое лицо № 2)
 - 1.1.2.1. Администрация «Упаковка»
 - 1.1.2.2. Коммерческая служба «Упаковка»
 - 1.1.2.2.1. Филиал «Центр»

- 1.1.2.2.1.1. Администрация филиала «Центр»
- 1.1.2.2.1.2. Отдел продаж филиала «Центр»
- 1.1.2.2.1.3. Бухгалтерия филиала «Центр»
- 1.1.2.2.1.4. Склад филиала «Центр»
- 1.1.2.2.2. Филиал «Запад»
 - 1.1.2.2.2.1. Администрация филиала «Запад»
 - 1.1.2.2.2.2. Отдел продаж филиала «Запад»
 - 1.1.2.2.2.3. Бухгалтерия филиала «Запад»
 - 1.1.2.2.2.4. Склад филиала «Запад»
- 1.1.2.2.3. Филиал «Восток»
 - 1.1.2.2.3.1. Администрация филиала «Восток»
 - 1.1.2.2.3.2. Отдел продаж филиала «Восток»
 - 1.1.2.2.3.3. Бухгалтерия филиала «Восток»
 - 1.1.2.2.3.4. Склад филиала «Восток»
- 1.1.2.3. Бухгалтерия «Упаковка»
- 1.1.2.4. Служба производства «Упаковка»
- 1.1.2.5. Отдел материально-технического снабжения (ОМТС)
 - 1.1.2.6. Техническая служба
 - 1.1.2.7. Склад готовой продукции
 - 1.1.2.8. Склад сырья для производства
- 1.1.3. Администрация «ТетраМетТране»
 - 1.1.3.1. Планово-экономический отдел (ПЭО)
 - 1.1.3.2. Отдел кадров (ОК)
 - 1.1.3.3. Юридический отдел
 - 1.1.3.4. Секретариат
 - 1.1.3.5. Административно-хозяйственный отдел (АХО)
- 1.1.4. Отдел информационных технологий (ИТ)
- 1.1.5. Отдел рекламы
- 1.1.6. Отдел безопасности (ОБ)

Принципы формирования оргструктуры на примере компании «ТетраМетТранс»

Теперь давайте посмотрим, на каких принципах и с учетом каких факторов была разработана — или просто исторически сложилась — организационная структура компании. Это даст нам возможность

выдвинуть критерии, которые имеют значение для оргструктуры данной компании, и описать ситуации, возникновение которых может потребовать соответствующих изменений в оргструктуре.

Сразу хочется отметить — можно сказать, бросается в глаза, — сочетание территориального и продуктового принципа при разделении юридических лиц: они находятся в разных местах и ведут разные бизнесы. Маловероятно, чтобы изменилось размещение юридических лиц. Вероятность изменения их специализации заметно выше, но также трудно представить себе, чтобы она стала одинаковой. В том же случае, если будет образовано еще одно юридическое лицо, ведущее один и тот же бизнес в обоих местах и связанное с первыми двумя, это будет означать возникновение на оргсхеме новых «ветвей».

Администрация компаний «ТетраМетТранс» и прочие общехолдинговые службы (отделы ИТ, рекламы, безопасности) выделены по функциональному принципу, который будет действовать до тех пор, пока независимые юридически предприятия функционируют и развиваются как связанные между собой. Если они станут самостоятельными в своем развитии, то можно предположить, что функциональный принцип потеряет свою актуальность *на этом уровне*, администрация будет расформирована, а перечисленные отделы разделятся на необходимое количество аналогичных отделов и «сместятся вниз». Безусловно, это смещение может быть произведено не только и не столько за счет деления существующих отделов, сколько за счет образования на более низком уровне новых служб с аналогичными функциями.

Внутри первого юридического лица на втором уровне управления используется опять же сочетание принципов: по продуктовому принципу выделены бизнесы «Метизы» и «Перевозки», а администрация и бухгалтерия сформированы по функциональному принципу. Следует обратить внимание на то, что каждый из бизнесов внутри себя использует функциональный принцип выделения оргзвеньев и потому имеет собственные администрацию и бухгалтерию. Если по тем или иным причинам общие для них администрация и бухгалтерия будут упразднены, что может произойти в условиях дальнейшего обособления бизнесов, функциональный принцип станет довлеющим.

Бизнес «Перевозки» при организации звеньев, занятых перевозками как таковыми, использовал так же продуктовый принцип, разделив городские и междугородные перевозки. Применение этого принципа подкреплено различной материальной базой (автопарк для городских и дальних перевозок различен), различным графиком работы и системой оплаты труда водителей, а также различными способами реализации билетов (внутри подвижного состава и на остановках). Если в перспективе эти отличия сотрутся за счет объединения подвижного состава, образования единого коллектива водителей и т. д., этот принцип потеряет актуальность, а службы перевозок могут быть объединены.

Что же касается второго юридического лица, «Упаковка», то на втором уровне организационной структуры опять же использован технологический принцип, в то время как на третьем ярко проявляет себя принцип территориальный, — в соответствии с которым сформированы филиалы предприятия, — очень устойчив, как и любое географическое размещение, и может быть исчерпан только в том случае, если число филиалов сократится до одного — надеемся, этого не произойдет. Внутри филиалов используется строго функциональный принцип, что вообще характерно для подразделений низшего уровня иерархии.

Подводя итоги, можно перечислить события, которые являются основанием для пересмотра организационной структуры компании «ТетраМетТранс»:

1. изменение географического размещения подразделений компании;
2. изменение степени самостоятельности юридических лиц или бизнесов внутри них;
3. изменение (объединение) основных фондов и трудовых коллективов, возможно, системы оплаты труда;
4. изменения в распределении функций между подразделениями.

Также в будущем при образовании новых организаций могут быть задействованы и неиспользованные ранее принципы, например:

- при укрупнении объемов служба производства юридического лица «Упаковка» 1.1.2.4 может быть реформирована по

- технологическому принципу, который предполагает выделение различных участков технологической цепочки в отдельные подразделения;
- если юридическое лицо «Упаковка» выберет стратегию близости к потребителю, может потребоваться выделение оргзвеньев по позаказному принципу, при котором звено (по всей видимости, это будет временная бригада) будет формироваться при появлении определенного специфического заказа;
 - с ростом объемов продаж в коммерческих службах отдельных филиалов могут быть выделены подразделения, работающие с той или иной категорией клиентов, т. е. по рыночному принципу.

Это, конечно, не полный перечень, но его достаточно, чтобы утверждать, что значительное изменение объемов выпуска, а также стратегии, или рыночной ситуации, или клиентской базы также являются основанием для проведения реорганизации.

Мы достаточно мало знаем из исходных данных о личных качествах лиц, принимающих решения в компании «ТетраМетТранс», но можно предположить, что иной состав руководства, с иным типом лидерства, иным порядком делегирования полномочий также может счесть целесообразным определенные организационные подвижки.

При желании в компании может быть составлено «Положение об организационной структуре», в котором рекомендуется отразить следующие моменты:

- иерархию оргзвеньев;
- иерархию Бизнес-функций и Функций управления;
- распределение Функций по оргзвеньям.

7.7. Ошибки в организационной структуре и бюджетное управление

Организационная структура является «отправной точкой» процесса постановки бюджетного управления, и допущенные при ее формировании ошибки потом «волной прокатываются» по всему бюджетному управлению. При этом они проявляют себя не как ошибки оргструктуры — она, собственно, никак особенно и не ощущается, — а как затруднения на последующих стадиях постановки или бюджетного управления как такового.

Давайте рассмотрим несколько примеров²⁵ такого влияния с тем, чтобы впоследствии, столкнувшись с чем-то аналогичным, можно было понять природу затруднений и устраниить их причину.

Некорректная комбинация принципов формирования оргзвеньев

В организационной структуре крупного сибирского предприятия, торгующего двумя группами товаров, было заложено сразу 2 принципа подчинения: продуктовый («Продукт А — Продукт В») и по способу торговли («опт — розница»). Стоит отметить, что такая конфигурация не являлась нормальной матричной структурой, как могло бы показаться на первый взгляд, а просто в иерархии оргзвеньев были нечетко обозначены приоритеты.

При построении финансовой структуры с выделением бизнес-единиц типа ЦМД вопрос «встал ребром»: какой из принципов будет задающим? Суть проблемы, с точки зрения выделения ЦМД, заключалась в неоднозначности выделения общих для ЦМД центров косвенных затрат. Теоретически можно было бы использовать «матрешечную» структуру: на верхнем уровне выделить, например, продукты, а внутрь каждого из них ввести по оптовому и розничному ЦМД (либо наоборот). Именно такая структура использована в компании «ТетраМет- Транс» для бизнесов, которые вначале разделены по территориальному или продуктовому признаку, а потом — по технологическому. Но в данном случае существовали общие затраты как у одного способа классификации бизнес-единиц, так и у другого.

Если ЦМД строить по продуктовому принципу, то общие ЦЗ наполняются статьями расходов по содержанию оптовой базы и

магазинов, а если по критерию «опт — розница», то — затратами на общий распределительный центр и централизованно закупающие службы. Получалось, что при выборе какого-либо одного из принципов для верхнего уровня ЦМД косвенные ЦЗ второго принципа пришлось бы «рвать», а прямые — наоборот, выносить на общий уровень. Это однозначно есть грубое искажение самой идеи управления по ЦМД без разнесения косвенных затрат.

Решение возникшей проблемы заключалось в расстановке приоритетов: генеральный директор компании должен был определить, какой из рычагов управления является для него основным, и отказаться от существующей псевдоматричной структуры. В результате принципом «Номер 1» стал продуктовый, на его основании были выделены ЦМД, а общие затраты для опта и розницы были признаны минимальными и вынесены на общефирменный уровень в составе административных затрат.

Также в молодых торговых организациях часто встречается увлечение так называемыми «зонами перекрестной ответственности». В самом общем виде схема здесь следующая: существует группа менеджеров, каждый из которых отвечает за продажи определенных видов товаров, одновременно — за все продажи в определенных регионах и, скажем, по определенным торговым точкам. Получается, что, будучи продуктовым менеджером, конкретный человек не должен отвечать за реализацию других продуктов в «своем» регионе, хотя, с другой стороны, как региональный менеджер, должен курировать все продажи во вверенном ему районе, но тут сразу встает вопрос о торговых точках. Также ему придется биться и за продажи своих продуктов в других регионах, ведомых другими людьми. Полная неразбериха на уровне менеджмента усугубляется совершенно непонятным положением подчиненных им завмагов и мерчендайзеров, которыми руководят сразу несколько человек. Неизбежная в этих случаях конфронтация может наложитьться на личные амбиции и неприязнь, что делает ситуацию в компании гнетущей, а управление — проблематичным.

Такое положение, на наш взгляд, порождается неправильным использованием идеи матричного управления. Матричная структура предполагает, что в организации осуществляется функциональное

управление и, например, управление по продуктам или регионам, т. е. в рамках исполнения определенных функций сотрудник подчиняется одному руководителю, а в ходе развития какой-то продуктовой линии — другому. Полномочия и обязанности четко разделены. При описанной же «перекрестной ответственности» курируется одна и та же функция: продажи, но разными людьми.

Выделение полноценных ЦФО на основании такой лоскутной системы либо невозможно вообще, либо перегрузит финансовую структуру многоуровневыми вложениями центров, сформированных по разным критериям. На практике в подобных случаях менеджерам предприятий рекомендуется свести функциональную ответственность к однозначной схеме, уйти от «перекрестности». Тогда и финансовая структура приобретет более стройную конфигурацию, удобную для управления.

Непродуманным можно назвать и выделение в самостоятельные региональные подразделения служб предприятия только на том основании, что они территориально расположены в разных городах, хотя исполняют одни и те же функции и включены в неразрывный технологический процесс. Если на организационном уровне это приводит к раздуванию штата администраторов, то с точки зрения бюджетирования ЦФО, построенные по территориальному принципу, смогут реально отвечать лишь за незначительные инфраструктурные издержки: аренда, коммунальные платежи, внутригородская связь, но никак не расходы, составляющие основу бизнес-деятельности. Объясняется это причинами их формирования, которые лежат не в местоположении того или иного офиса, а в сути выполняемых функций.

Расхождение подходов к управлению связанными этапами деятельности

Оргструктура — это инструмент управления. И этот инструмент должен быть цельным для всего предприятия, и если еще возможно использование различных принципов для относительно слабо связанных сфер деятельности, например: снабжение организовано по территориальному принципу, а сбыт — по рыночному, то смежные сферы должны быть увязаны между собой.

Использование различных подходов к ведению работ в производстве и продажах становится проблемой при формировании ЦФО. Особенно часто она встречается на предприятиях, образовавшихся на базе советских заводов и комбинатов. В производстве у них обычно применяется технологический (или функциональный) принцип выделения оргзвеньев: литейный цех, механообработка, сборочный участок и т. п. При этом продажи нередко организовывают в духе западных компаний: по продуктам, регионам или клиентам. Собрать на основании такой асимметричной структуры финансовые бизнес-единицы (ЦМД) чрезвычайно сложно, так как невозможно четко разделить и сопоставить функциональные затраты с получаемыми по продуктам, направлениям и т. п. доходами. Выходом из подобной ситуации может стать гармонизация принципов структурирования оргзвеньев: следует, по возможности, использовать единые критерии классификации во всех службах компании.

Указанная проблема часто имеет также и организационный характер. Допустим, через сложную систему аналитик управленческой отчетности все-таки стало возможно собирать затраты по цехам в разрезе продуктов или регионов. Счет налажен. Но кто будет управлять подсчитанными результатами и отвечать за них? Ведь если производство долгие годы функционировало по логике технологической цепочки, то производственные «менеджеры» по своей квалификации и мышлению способны ответить за качество литья или сборки, но никак не за эффективность конечного продукта. Получается, что в состав ЦМД включаются искусственно выделенные и, по сути, «обезглавленные» центры затрат.

Подобная ситуация сложилась на крупном петербургском машиностроительном заводе, руководство которого решило реализовывать по продуктам свою продукцию, подвергаемую единой технологии обработки. В процессе выделения продуктовых бизнес-направлений оказалось, что в оргструктуре просто нет должностей, способных по смыслу своей деятельности эти направления возглавить. В конечном итоге принятное структурное решение заключалось в создании на этом предприятии института менеджеров продуктовых направлений, состав которого сформировали частично из наиболее

сильных собственных кадров, а частично — из нанятых со стороны управленцев. После этого выделение ЦМД шло уже более обоснованно.

На другом промышленном предприятии — уже в Челябинске — отдел технического контроля был организационно подчинен производственной службе, конкретно директору по производству. Саму по себе такую схему подчиненности следует сразу признать неэффективной: получалось, что одна служба, обязанная контролировать качество работы другой, была от нее зависима и не могла дать открытой и объективной оценки ее деятельности. Центр ответственности, сформированный на базе службы производства, должен был, по замыслу специалистов этого предприятия, включить в себя также и подчиненный ЦЗ ОТК. Если бы это было реализовано, то уже бы и в финансовом смысле контролеры качества были зависимы от производства. О каком независимом контроле могла бы идти речь, если объемы финансирования ОТК находятся в ведении директора по производству?

Чтобы не допустить резкого снижения качества продукции, было рекомендовано провести в рамках постановки бюджетирования локальную реорганизацию: вывести ОТК на один уровень с производством, подчинить напрямую генеральному директору и выделить на его основе самостоятельный ЦЗ.

Ошибки оформления оргструктур

Да, оказывается, это тоже важно, и неверное оформление может стать источником проблем. Для России это особенно актуально: здесь устойчива традиция смешения организационной и штатной структур при описании и/или составлении оргсхемы. Например, генеральный директор часто выделяется как звено самого верхнего уровня (рис. 7.2). Но генеральный директор, хоть и является специфическим должностным лицом, быть от этого именно должностной единицей не перестает. На этапе формирования финансовой структуры подобное описание вызывает устойчивое желание наделить генерального статусом какого-нибудь большого ЦФО: Центра прибыли или Центра инвестиций. А вот если бы описание оргструктуры проводилось корректно, т. е. строго по принципу подчинения и, главное, вложенности оргзвеньев, то генеральный директор занял бы свое место

в администрации, откуда и попал бы в соответствующий Центр затрат, и только вся компания целиком стала бы Центром прибыли и инвестиций.

Еще запутаннее становится ситуация, когда указывают отдельной строкой в описании или блоком на оргсхеме руководителя каждого ЦФО, тогда появляется искушение создавать больше ЦФО, чем объективно требуется, что приводит к неоправданному дроблению ответственности, неверному определению характера ответственности и в конечно счете — к конфликтам и сбоям в работе.

На рис. 7.3 приведена подлинная организационная схема холдинговой компании крупной торговой сети. В ней сохранены все особенности оригинала, включая направление стрелок, обозначающих те или иные связи. Помимо смешения оргструктуры и штатного расписания схема содержит следующие ошибки, не упомянутые нами ранее:

- смешение уровней управления — на одном уровне находятся руководители и целые отделы (сейчас отвлекаемся от того, что руководители не являются отдельными блоками схемы в принципе);
- различная глубина детализации отделов, что связано с тщательностью проработки внутренней структуры начальниками отделов, подававшими предложения об оргструктуре;
- неадекватное отражение подчинения: контрольно-ревизионный отдел не подчиняется бухгалтерии, что само по себе нонсенс, он подчиняется главному бухгалтеру.
Неадекватное подчинение характерно и для внутренней структуры отдела ИТ;
- разнородный характер отражаемых связей, которые в одних случаях отражают подчинение, в других — обратную связь и т. д.

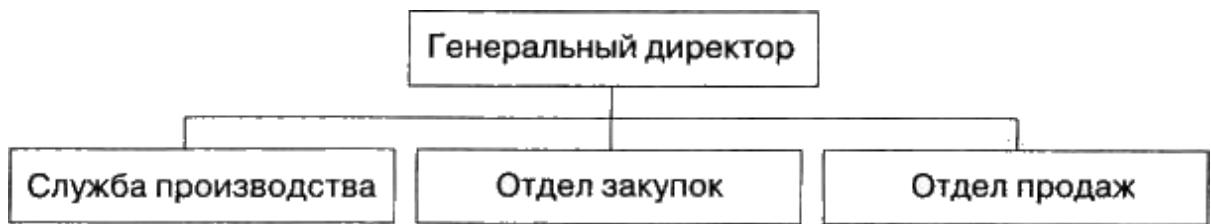


Рис. 7.2. Должность «ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР» КАК ВЕРШИНА ОРГСТРУКТУРЫ

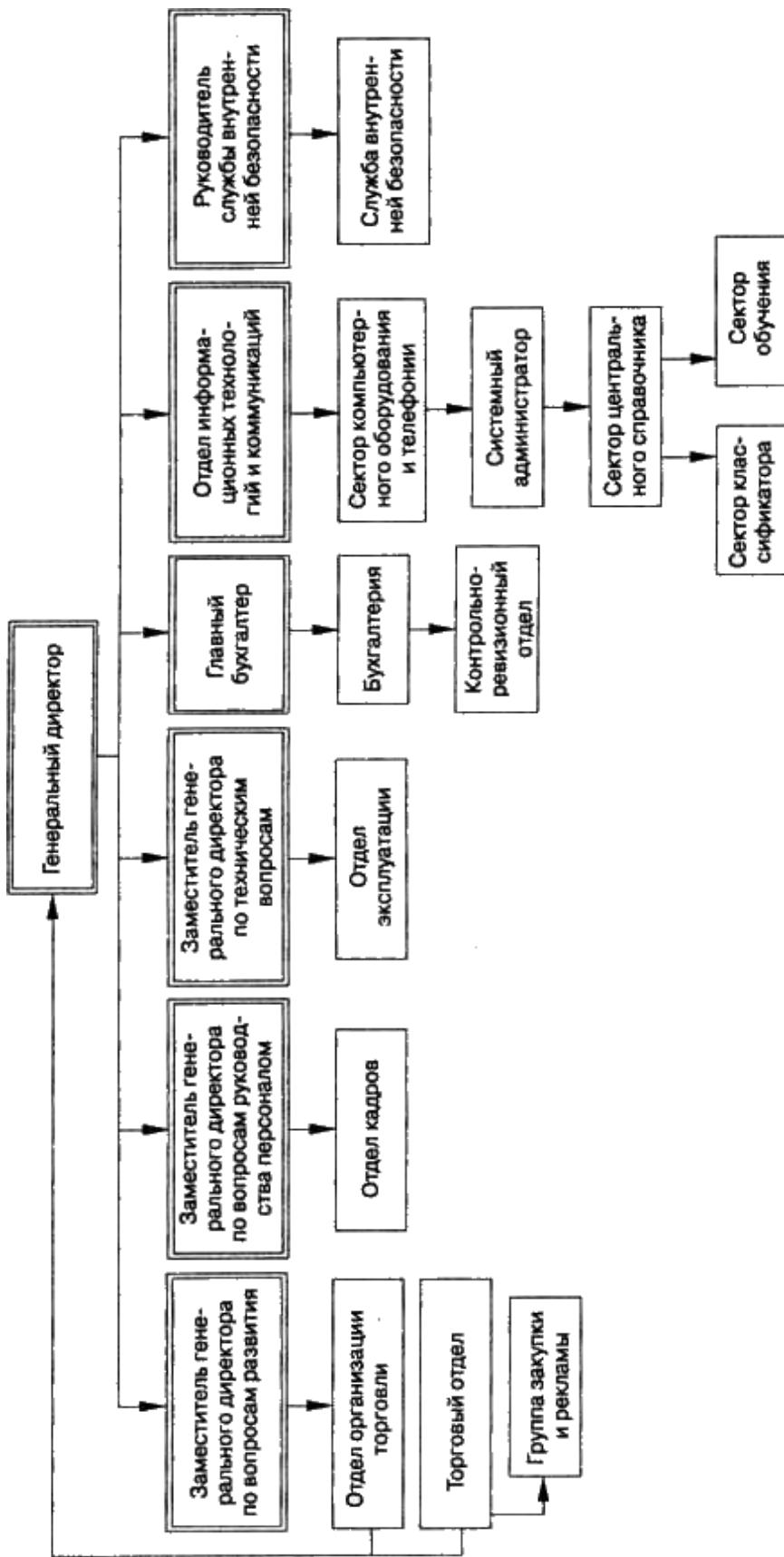


Рис. 7.3. РЕАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СХЕМА ХОЛДИНГА КРУПНОЙ ТОРГОВОЙ СЕТИ

Читателю было бы очень полезно представить, к каким последствиям для организации деятельности и климата в коллективе привело существование подобной оргструктуры в компании.

Организационная и финансовая структуры

Рассказывая об ошибках при формировании оргструктуры, мы намеренно использовали термины и комментарии, которые могут быть не совсем понятны читателю — они подробно освещаются в последующих разделах книги. Сделано так было потому, что в принципе это аналогично реальным процессам постановки бюджетного управления на предприятии: формирование оргструктуры — первый шаг, и последующие шаги еще не только не пройдены, но и не знакомы; велик риск не учесть в оргструктуре то, что окажется важным впоследствии.

Выход здесь один: отнестись к составленной оргструктуре как к полуфабрикату, который подлежит переделке и доработке в случае, если на последующих этапах постановки БУ выявится его некорректность. Иного варианта нет. С одной стороны, кажется, что переделывать тягостно; с другой — поверьте, это интересно, потому что с каждым разом все более осмысленно, все более технологично и просто. Так что это те доработки, которых не стоит бояться.

8. Финансовая структура предприятия

8.1. Теоретические основы управления по центрам ответственности

Почему результат не всегда закономерен

Одним из постулатов теории управления, основы которой мы рассмотрели в первом разделе нашей книги, является тезис о том, что для получения желаемого запланированного результата выполнение действий по его достижению должно обязательно контролироваться. Контроль является четвертым обязательным этапом цикла управления: после целеполагания, планирования и исполнения. Давайте сейчас обратим внимание на предмет контроля — «действия». Основная проблема контроля действий заключается в том, что далеко не все из них непосредственно ведут к искомому результату.

Например, когда бригада рабочих роет траншею для прокладки кабеля, то бригадир, контролируя действия своих подчиненных (процесс рытья), может добиться желаемого результата: траншеи будут вырыты не просто с определенными размерами, но и к определенному сроку. Однако при переходе к более сложным видам деятельности картина разительно меняется.

Представьте себе типичный офис. Все сотрудники ровно в 9:00 уже находятся на своих рабочих местах, звонят телефоны, проводятся совещания, откуда-то поступают деньги, куда-то отправляются вагоны, все дисциплинированно ходят обедать и так же дисциплинированно возвращаются — словом, все действия выполняются строго в соответствии с должностными обязанностями. Но в конце периода руководителя нередко ждет неприятное удивление: финансовый результат (т. е. прибыль) оказывается далеко не соответствующим ожиданиям. Он даже может оказаться отрицательным — компания несет убытки. Почему? Ведь процесс-то контролировался «от и до», на это было потрачено немало ресурсов и энергии. Традиционно подавляющее большинство руководителей в качестве объяснения приводят причинно-следственную связь: «Раз не получили того результата, который хотели, значит, неправильно действовали». Из этого объяснения следуют вполне конкретные «коргыводы». Однако

следующий отчетный период показывает, что «закручивание гаек» ситуацию меняет не всегда...

Дело в том, что в подобных случаях абсолютно справедливым является принцип «Post hoc non est ergo propter hoc», который означает «после этого — не значит поэтому». То есть некий результат может быть получен благодаря нашим действиям, а может — вопреки им. А объясняется это тем, что предмет контроля (действие) и предмет результата этого контроля (в данном случае речь идет о финансовом результате — прибыли) слабо связаны между собой — это два разных объекта. Контролируя действия, мы обеспечиваем исполнение Плана мероприятий, но никак не получение прибыли. Результат в виде прибыли мы просто рассчитываем, пользуясь данными учета, причем по окончании отчетного периода — по этой причине бухгалтерский учет порой цинично называют «посмертным».

Все, таким образом, логично: что контролировали, то и получили. Неудивительно, что значения финансового результата при этом нас частенько разочаровывают: предоставленные самим себе, результаты имеют тенденцию развиваться от плохого к худшему²⁶. Но интуитивно любой руководитель понимает, что на самом деле связь между действиями и прибылью существует — требуется только правильно решить, что и как следует для этого контролировать.

Уровень финансовой ответственности и контроль достижения цели

В поисках выхода из проблемы рассогласования контроля собственно действий и результата действий была разработана теория управления по центрам ответственности. В ее основе лежит тезис о том, что, выполняя свои функциональные обязанности, каждое подразделение предприятия своими действиями вносит вклад в общий финансовый результат в виде доли доходов или затрат. Чем именно будет финансовый вклад — доходами или затратами — определяется функциями данного подразделения.

Например, если это производственный цех и его основное назначение (функция) — производство продукции, то выполнение функциональных обязанностей будет означать для него прежде всего потребление ресурсов — в виде расхода материалов, различных видов

энергии, денег (зарплата), инструмента и т. д. То есть этот цех с финансовой точки зрения приносит затраты. Отметим — цех при этом произвел продукцию (либо готовую, либо полуфабрикат). Просто эта продукция либо идет в производство дальше (дохода еще нет), либо попадает на склад в виде запаса (дохода пока нет). Значит, факт затрат для предприятия уже состоялся, а факт дохода еще в будущем, и ответственность за него будут нести другие подразделения. С финансовой точки зрения для таких подразделений выполнение функциональных обязанностей все равно означает только затраты (расход ресурсов), несмотря на трансформацию их в какой-либо материальный результат. Поэтому бизнес, по большому счету, — дело затратное: будут доходы или нет, еще неизвестно, а расходы будут обязательно.

С другой стороны, если интересующее нас подразделение — отдел продаж с основным предназначением в виде реализации готовой продукции, то выполнение функциональных обязанностей для него будет означать получение дохода за отгруженную продукцию. То есть этот отдел с финансовой точки зрения приносит доход.

Если сопоставить все доходы и расходы от деятельности всех подразделений предприятия, то получится финансовый результат. Значит, связав воедино исполнение функциональных обязанностей с уровнем приносимых доходов или затрат, можно установить связь между действиями и их результатом. Подразделение при этом превращается в центр финансовой ответственности. Такой центр должен так исполнять свои обязанности (совершать такие действия), чтобы соблюдался установленный для него уровень финансовой ответственности. Соблюдать такой уровень — значит достигать определенного, установленного для него в бюджете соответствующего финансового показателя (доходов или расходов). В этом случае контролировать можно как действия (исполнение функциональных обязанностей), так и его результаты через уровень финансовой ответственности. Получение искомого результата, т. е. прибыли в запланированном объеме, предприятию при таком подходе гарантируется.

Исходя из вышесказанного, Центр финансовой ответственности определяется следующим образом:

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

Уровень финансовой ответственности контролируется через исполнение бюджетов. Вся деятельность подразделений в качестве ЦФО отражается в бюджетах, которые консолидируются вначале на уровне подразделений (отделов, служб), а потом на уровне предприятия в целом. Консолидированный бюджетный план должен удовлетворять определенным критериям (вести к достижению целевых показателей). После утверждения он становится директивным, в соответствии с ним живет все предприятие. Все эти этапы цикла управления уже рассматривались в разделе 4.

Типы центров ответственности

В подразделе 2.4, мы коротко рассмотрели 5 основных типов Центров финансовой ответственности (ЦФО). Теперь пора углубиться в детали и нюансы и разобрать «спорные случаи», которые встречаются далеко не так редко, как принято думать.

Центры затрат образуют подразделения, которые для выполнения своих функциональных обязанностей потребляют различные ресурсы. Специфика центров затрат заключается прежде всего в том, что *любое* подразделение в ходе своей деятельности потребляет ресурсы — и в этом смысле является центром затрат. Даже генеральный директор предприятия, при этом, в первую очередь является центром затрат (он получает зарплату, имеет кабинет, оргтехнику, секретаря и многое другое) — и только потом центром... посмотрим.

Центры дохода отвечают за доход, который они приносят фирме за счет своей деятельности. Но подразделения, на базе которых создаются центры дохода, несут и определенные затраты. Например, Отдел продаж может нести расходы на зарплату сотрудников, рекламу, аренду и т. п. Поскольку в центре дохода не может быть затрат, то в данном случае на базе Отдела продаж требуется создать 2 центра ответственности: собственно Центр дохода, в котором будет вестись

счет доходов, и Центр затрат, в котором будет вестись учет затрат. Принципы образования центров дохода подробнее описаны в подразделе «Формирование ЦФО».

Руководитель Отдела продаж будет в собственном лице нести ответственность как за доходы (в Центре дохода), так и за затраты (в Центре затрат). И здесь возможны два варианта ответственности за эти затраты в зависимости от того, кто именно (или что именно) определяет величину затрат.

Первый вариант. Состав затрат таков, что от их величины уровень приносимого дохода не зависит. Тогда затраты определяет вышестоящее подразделение, т. е. именно оно определяет суммы и направления расходования средств. Такая ситуация на первый взгляд может показаться удивительной, но она характерна, например, для собственного фирменного магазина производственного предприятия: аренда помещения фиксирована, зарплату всем по штатному расписанию назначили, оборудованием обеспечили (сколько ресурсов потребим, столько и будет), товар завозим своим транспортом. Затраты получаются как бы вмененными, магазин ими не управляет и потому за их уровень ответственности не несет. Зато он имеет право отбирать ассортимент и варьировать цены и, следовательно, влияет на уровень приносимого дохода.

При очень строгом подходе к ситуации можно утверждать, что уровень перечисленных затрат все-таки влияет на уровень приносимого дохода, например доход связан с торговыми площадями, а через них — с большей или меньшей суммой аренды. Но факт увеличения торговой площади совсем не означает автоматического увеличения дохода в соответствующей пропорции, там задействованы еще и другие, не менее значимые факторы. Поэтому для описанной ситуации целесообразнее считать, что центр за свои затраты ответственности не несет. Понимание этого момента важно для определения руководством предмета ответственности подобного подразделения.

В этом случае Центр затрат магазина получает статус ЦФУ — Центра финансового учета — в отличие от ЦФО. Данный статус означает, что в центре ведется учет (осуществляется счет), но за величину учитываемых показателей ЦФУ не отвечает, поскольку не управляет деятельностью, определяющей их значение. Таким

«подсчитываемым», но неконтролируемым показателем в данном случае являются расходы, а ЦФУ будет называться Центром учета затрат, сокращенно ЦУЗ.

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

Термин ЦФУ исторически появился раньше ЦФО, потому что на начальном этапе развития теории управления по центрам ответственности учет был реализован в центрах, которые отвечали за сбор учетных данных. Ответственности за величину достигаемых показателей просто не было. Только позже, когда научились таким образом вести учет, стало понятно, что счет — это всего лишь информация, а для реального управления необходима полноценная ответственность. Необходимая ответственность была установлена для каждого центра через бюджет, и появились ЦФО²⁷.

Важно при этом помнить, что наличие ЦФУ не означает, что ответственность «исчезла». Отсутствие ответственности на данном уровне предполагает переход ответственности за эти показатели к вышестоящему ЦФО - а именно тому, который своим решением определил их величину.

Возможен вариант создания «виртуального» ЦФУ. Это требуется в тех случаях, когда надо вести учет тех или иных показателей деятельности, но нет единого подразделения, где бы эти показатели достигались. Представим себе торговое предприятие, которое работает по нескольким направлениям (допустим, торговля бытовой техникой и хозяйственными товарами) и имеет несколько магазинов, каждый из которых реализует полный ассортимент. Каждый магазин — безусловный Центр дохода, а сумма доходов всех магазинов формирует бюджет доходов компании. Но если нас заинтересуют доходы по направлениям деятельности, потребуется создать Центр дохода бытовой техники и Центр дохода хозяйственных товаров, в каждом из которых консолидируются доходы всех магазинов в разрезе направлений деятельности. Но подразделений, соответствующих этим двум ЦД, физически не существует. Эти два центра доходов являются «виртуальными»: они необходимы для ведения учета (в данном случае, доходов), но за общую сумму доходов ответственность нести никто не

сможет. Их статус — не ЦФО, а ЦФУ. Обозначаться они будут «ЦУД» — Центр учета дохода.

Подытоживая сказанное, можно сделать вывод: поскольку аналогичные задачи возникают на разных уровнях управления, могут создаваться также ЦФУ и маржинального дохода, и прибыли. Соответственно их названия ЦУМД, ЦУП.

Второй вариант. Отдел продаж имеет право самостоятельно формировать затраты: командировочные, зарплату, рекламу и т. д., — и их уровень влияет на уровень приносимого дохода. Например, рекламную кампанию проводили в целях повышения объема продаж, и центр несет ответственность за соответствующие расходы. Их необходимо контролировать, чтобы они не становились беспредельными и обеспечивали в соответствующей пропорции прирост дохода. В этом случае подразделение несет реальную ответственность за уровень понесенных затрат, т. е. является полноценным ЦФО типа «центр затрат».

Как видно из сказанного, если подразделение предназначено для получения дохода, то как Центр дохода оно отвечает за доход, но при этом может нести еще ответственность за затраты как Центр затрат. Это нередко приводит к путанице: к какому типу ЦФО отнести то или иное подразделение? Критерием при появлении сомнений должно выступать основное функциональное предназначение подразделения. Право, не делать же центром дохода бухгалтерию предприятия только на том основании, что она может экономить на налогах и этим увеличивать «прибыль после налогообложения». Раз бухгалтерия функционально не предназначена для извлечения дохода, значит она с финансовой точки зрения — центр затрат. Если же руководство предприятия видит бухгалтерию центром дохода, то она должна получить возможность оказывать услуги, в том числе сторонним пользователям, и получать за них выручку. И если к такому радикальному повороту событий руководство все- таки не готово, лучше оставить бухгалтерию в ее традиционном качестве.

Центры маржинального дохода несут ответственность за величину получаемого маржинального дохода (другие названия — чистый доход, маржинальная прибыль, брутто-прибыль). Как уже было указано в п. 2.4, в этом качестве выступают бизнес-направления,

которые отвечают за эффективность деятельности, контролируя и доходную, и расходную части своего бюджета, но — внимание! — расходы только в части прямых затрат. Под прямыми затратами понимаются те, которые могут быть напрямую сопоставлены с объектом возникновения: например стоимость закупленного товара. Тогда полученные доходы идут сначала на покрытие накладных затрат самого бизнес-направления (в нашем примере — торговли), например аренда склада, зарплата руководителя, потом на покрытие накладных затрат предприятия и далее — на формирование чистой прибыли. Эта схема дает возможность распределить затраты по уровням: сначала выделяем прямые затраты на продукт, потом накладные затраты направления, которое произвело и реализовало этот продукт, потом накладные предприятия, потом холдинга и т. д. Распределив затраты по уровням, можно абсолютно четко их контролировать: ответственность на каждом уровне в лице соответствующего подразделения определяется очень ясно. Помимо контроля такое разделение по уровням позволяет оценивать эффективность как продуктов/услуг, так и подразделений, т. е. реализовывать не только функцию контроля, но и функцию анализа и принятия решений.

У читателя могут и даже должны возникнуть вопросы о корректной классификации затрат и алгоритмах расчета маржинального дохода, которые рассмотрены в главе «Бюджеты» (раздел 11).

Особый интерес представляет тот момент, что Центр маржинального дохода (ЦМД) может состоять из аналогичных Центров, несущих ответственность за доходы и прямые расходы деятельности на более низком структурном уровне. Например, на предприятии имеется несколько направлений деятельности, в том числе «Торговля». В ней, в свою очередь, выделяются два продуктовых направления: «Сигареты» и «Напитки», и каждое ведется в соответствующем структурном подразделении. Оба они становятся Центрами маржинального дохода. В направлении «Сигареты» выделяются, в свою очередь, два направления: «Отечественные сигареты» и «Импортные сигареты», а в направлении «Напитки» — «Сpirтные напитки» и «Безалкогольные напитки». Все они становятся тоже Центрами маржинального дохода внутри ЦМД более высокого

уровня. Таким образом устанавливается сквозная ответственность всей структуры снизу доверху.

На практике подразделениям статус ЦМД приписывается, к сожалению, даже слишком часто, когда по факту они такую ответственность нести не способны. Поэтому правила отнесения подразделений к этому типу, а также критерии различия ЦМД и «совмещенных» центров дохода с центрами затрат мы еще будет рассматривать отдельно.

Центры прибыли отвечают перед руководством суммой заработанной прибыли, но контролируют как доходную, так и расходную сторону своей деятельности по отношению ко всему предприятию. Значит, центром прибыли может являться только предприятие — самостоятельное или в составе холдинга.

Центр прибыли по аналогии с ЦМД может включать в себя центры прибыли более низкого уровня или центры маржинального дохода. Чтобы знать, когда использовать центры прибыли, а когда центры маржинального дохода, следует помнить, что прибыль появляется как результат сопоставления всех доходов предприятия и всех его расходов, т. е. является конечным финансовым результатом. В то же время маржинальный доход устанавливает соответствие между частью доходов предприятия и прямыми расходами, соответствующими этой части, и потому является промежуточным финансовым результатом. Чтобы посчитать итоговую прибыль, помимо доходов и расходов имеющихся бизнес-направлений надо принять в расчет и те расходы, которые несут общефирменные службы.

В уже приведенном выше примере на предприятии есть два бизнес- направления — «Сигареты» и «Напитки» — и обслуживающие подразделения: общефирменная транспортная служба и бухгалтерия. Оба бизнес-направления пользуются их услугами, однако затраты на них возникают вне самих бизнес-направлений, в бухгалтерии и транспортной службе, которые структурно не относятся ни к одному из них. Но услуги оказываются именно этим направлениям и при расчете прибыли предприятия тоже должны быть учтены. Поэтому на базе всего предприятия создается один Центр прибыли (ЦП), в структуре которого формируются ЦМД в количестве имеющихся бизнес- направлений и 2 ЦЗ: бухгалтерии и транспортной службы. Все ЦМД

получают доходы, из которых покрывают свои затраты; после этого образуется маржинальный доход, который идет на покрытие затрат ЦЗ бухгалтерии и транспорта²⁸; и только на последнем шаге на уровне ЦП формируется прибыль, за которую этот ЦП несет ответственность. Подводя итоги, можно сделать вывод, что центры типа ЦМД используются тогда, когда для расчета прибыли надо покрыть общие для этих центров затраты, которые формально возникают в других структурных подразделениях, но фактически потребляются этими центрами.

Если же подобных «общих выделенных» расходов нет, а все подразделения целиком включены в некоторый ЦФО, то вместо ЦМД логичнее использовать ЦП. В вышеприведенном примере эта схема реализовалась бы при условии, что каждое из бизнес-направлений «Сигареты» и «Напитки» имеет свои собственные службы бухгалтерии и транспорта, а на уровне предприятия других структурных подразделений больше нет. Тогда оба направления становятся Центрами прибыли (ЦП), потому что сумма результатов их деятельности равна прибыли всего предприятия, которое будет являться ЦП следующего уровня.

Правило. Если используются ЦМД, то их должно быть два и более; кроме того, они должны иметь «общие» ЦЗ. Если используются ЦП, то их должно быть один или более, без общих ЦЗ.

Центры инвестиций являются вершиной всей финансовой структуры. Они не только отвечают за объем заработанной прибыли, но могут, как уже упоминалось в подразделе 2.4, управлять внеоборотными активами (основными средствами и нематериальными активами). Это означает, что центр может осуществлять инвестирование и изъятие средств. В этом случае центр инвестиций обязан обеспечить окупаемость этих инвестиций и, таким образом, он ответственен за рентабельность всех активов фирмы.

Терминологическое происхождение названия центра инвестиций связано не с тем, что он занимается инвестициями, а с тем, что в западных источниках вложенный в предприятие капитал, распределенный в оборотные и внеоборотные активы, трактуется как «весь инвестированный в предприятие капитал». Поэтому, в отличие от центра прибыли, отвечающего за прибыль (эффективность оборотного

капитала), центр инвестиций, будучи тем же самым предприятием, отвечает уже за весь инвестированный в него капитал, в силу чего имеет право управлять основными средствами и, следовательно, совершать инвестиции/дезинвестиции.

Из-за формального толкования термина «центр инвестиций» многие предприятия допустили ошибку и организовали у себя подразделения, занимающиеся инвестициями, или назвали так уже имеющиеся, которым был приписан статус центра инвестиций. Как можно догадаться, ни за какую эффективность инвестиций реально такие отделы ответить не могут: они *рассчитывают* эффективность и иные показатели инвестиционных проектов, могут привлекать средства, могут их распределять, но не могут повлиять на эффективность деятельности предприятия в целом. При помощи этих подразделений предприятие, возможно, и контролирует отдачу от своих вложений в инвестиционные проекты, но не несет ответственности и не контролирует эффективность использования всех своих активов.

Но вернемся к предприятию как к центру инвестиций. Предполагается, что предприятие меняет состав своих основных средств с целью общей оптимизации деятельности. Ведь прибыль зарабатывается посредством использования основных средств (земли, зданий и сооружений, станков, транспорта и другого оборудования), с помощью которых производится и/или продается продукция. И потенциал предприятия в текущем периоде в значительной степени зависит от состава основных средств, которые позволяют произвести и реализовать определенное количество продукции определенного же качества, а значит, и заработать прибыль. Отсюда проистекает желание предприятия изменять состав основных средств, т. е. управлять ими, наращивая свой потенциал.²⁹ Поэтому Центр инвестиций — это, как правило, предприятие либо самостоятельное, либо в составе многоуровневой структуры (аналогично Центру прибыли).

Однако, как показывает практика, Центром инвестиций может быть и подразделение в составе предприятия, если оно само определяет, каким составом основных средств собирается оперировать при выполнении хозяйственной деятельности, например региональный филиал. Возможно, что и в филиале, в свою очередь, могут быть выделены свои внутренние Центры инвестиций, допустим направления

«Опт» и «Розница». Подразделения «Опта» будут иметь свой состав основных средств, определяемый им самостоятельно (офис, складской терминал, транспорт), а «Розницы» — свой состав (магазины, торговое оборудование). Таким образом, оба этих направления отвечают перед руководством филиала как за маржинальный доход (прибыль) своего направления деятельности, так и за эффективность использования ими основных средств. А филиал отвечает за те же показатели, только уже перед предприятием. Ответственность Центра инвестиций

определяется коэффициентом ROI^{30} — рентабельностью всего инвестированного в предприятие капитала.

Формирование ЦФО

Несмотря на то, что время от времени мы используем термины «ЦФО» и «подразделение» как синонимы, это не всегда одно и то же. Возможны три варианта образования ЦФО из подразделений.

1. ЦФО образуется из одного подразделения.
2. ЦФО образуется путем объединения нескольких подразделений.
3. ЦФО образуется путем выделения из одного подразделения двух (или более) частей, каждая из которых получает статус отдельного ЦФО или присоединяется к какому-либо другому ЦФО.

ЦФО образуется из отдельного подразделения тогда, когда функционал³¹ подразделения самостоятелен и достаточен для установления единой ответственности как за выполнение функции, так и за ее финансовый результат. В этом случае для решения стоящих перед подразделением задач не требуется ни его дополнения, ни расширения в рамках финансовой структуры. Так, Отдел маркетинга осуществляет всю деятельность на предприятии по рыночным исследованиям и он же становится ЦФО затрат (ЦЗ) «Маркетинг», несущим ответственность за уровень затрат на свою деятельность. Аналогично может выступать в роли одного ЦФО любое подразделение предприятия, выполняющее свою функцию и самостоятельно управляющее своей группой затрат или доходов. Этот вариант образования ЦФО называется «один к одному».

ЦФО образуется путем объединения нескольких подразделений в следующих случаях.

- Имеется несколько подразделений с однотипными видами доходов и/или затрат. Их уместно объединить в общий ЦФО для удобства управления такой группой. Например, бухгалтерия, финансовый отдел, касса объединяются в ЦЗ «Финансы».

Отказ от описанного объединения чреват нежелательными последствиями. Так, отсутствие связи между валютным отделом и кассой банка приводит к тому, что клиент не может получить обмененную валюту нужными купюрами. И это только одно из многих проявлений. Поэтому если руководство компании осознанно отказывается от объединения звеньев «под общей крышей», связи должны быть закреплены на другой основе.

- Имеется несколько подразделений, выполняющих взаимосвязанный комплекс работ. Например отделы главного энергетика, механика, ремонтно-механического, метрологии, осуществляющие комплексное обслуживание производства. Их все тоже логично объединить в один ЦЗ «Инфраструктура».

В этом случае отказ от объединения также чреват последствиями в виде различного уровня подготовки производства по разным аспектам (механики работают хорошо, электрики — плохо) и потерь времени из-за несогласованности сроков проведения работ.

- Имеется несколько подразделений, объединенных технологической цепочкой: результаты труда одного являются исходным материалом для следующего и т. д. Например, заготовительный цех, обрабатывающий цех и сборочный цех, причем готовая продукция появляется только на выходе из последнего — полуфабрикаты отсутствуют. Для этих подразделений имеет значение только конечный результат, и если он не будет получен в означененный срок, наличие промежуточного результата положения дел не спасет. Поэтому такую группу тоже логично свести в один ЦЗ «Производство» с целью объединения процесса и

ответственности за получение готовой продукции в одном центре.

Естественным образом объединяются в один ЦФО те подразделения, по которым продукция идет как бы «автоматически». Например, в один ЦФО «Производство» был выделен «Каскад Туломских ГЭС» в составе предприятия «Колэнерго»: вода, попавшая на турбины первой из гидроэлектростанций каскада, неизбежно выйдет из турбин последней. В то же время наличие годных к реализации полуфабрикатов служит сигналом к формированию нескольких ЦФО, даже если эти полуфабрикаты до сих пор отдельно не реализовывались.

- Имеется несколько подразделений, осуществляющих разные функции, но получающих общий конечный результат только в одном из них. Например имеются: отдел продаж, отдел маркетинга и отдел рекламы. Все три отдела обеспечивают получение дохода (каждый — своими средствами), который формируется в отделе продаж. Здесь тоже (аналогично предыдущему примеру) имеет смысл объединить три отдела в один ЦД «Коммерция», чтобы все рычаги воздействия и получения дохода находились в едином ведении. Это прекрасный способ предотвращения дебатов о том, «кто не умеет продавать», а кто «дает негодную рекламу».

Этот вариант образования ЦФО называется «один ко многим» или «вариант группировки».

ЦФО образуется путем выделения из одного подразделения двух (или более) частей, каждая из которых получает статус отдельного ЦФО, в тех случаях, когда есть подразделение, которое в силу своих функциональных обязанностей устойчиво выполняет работу для нескольких подразделений. Примеры.

Имеется отдел продаж, в котором каждый из менеджеров специализируется на реализации отдельного продукта или группы продуктов, например «А». В совокупности такой отдел продаж обеспечивает реализацию всего ассортимента предприятия. Но если в оргструктуре имеется подразделение, отвечающее полностью за конкретный продукт (или продуктовую группу, или направление бизнеса), то часть отдела продаж, занимающаяся реализацией этого

продукта, становится отдельным ЦФО дохода продуктов «А» в соответствующем направлении бизнеса.

Бухгалтерия поделена по принципу: бухгалтеры, обслуживающие производство; бухгалтеры, обслуживающие торговлю; бухгалтеры, ведущие учет общественных расходов. В финансовой структуре появится три ЦФО: ЦЗ «Бухгалтерия производства», ЦЗ «Бухгалтерия продаж», ЦЗ «Бухгалтерия общая».

Цех участвует в производстве всей номенклатуры продукции предприятия, выполняя при этом определенную группу технологических операций, например гальваническую обработку. Если, как в первом примере, есть деление по направлениям (бизнесам), то из такого цеха выделятся несколько ЦЗ — «Гальваника А», «Гальваника Б» и т. д.

Принцип разделения может быть использован еще по одной причине. Это связано с обстоятельствами, о которых идет речь в разделе «Типы центров ответственности», пункт «Центры дохода». Есть Отдел продаж (или любое иное подразделение, которое функционально предназначено для получения дохода). По классификации такое подразделение является Центром дохода, т. е. оно несет ответственность за величину приносимого дохода. Но одновременно данное подразделение является и Центром затрат, так как для выполнения своей деятельности оно потребляет ресурсы. Таким образом, на основе одного подразделения сформировано два центра ответственности: Центр дохода и Центр затрат, каждый из которых образован по первому способу, т. е. из одного подразделения создан один ЦФО. Но так как при создании этих двух ЦФО участвовало одно и то же подразделение, то фактически это означает, что был использован не первый, а третий способ формирования ЦФО, когда на базе одного исходного подразделения создаются два центра: Центр дохода и Центр затрат. Это означает, что Отдел продаж был разделен по характеру деятельности: «доходная» часть образует Центр дохода, а «расходная» — Центр затрат.

Этот вариант образования ЦФО называется «многие к одному», или «вариант разделения».

На практике обычно приходится одновременно использовать все три варианта формирования ЦФО. В приведенном выше примере Отдел

продаж входит в Коммерческую службу и образует Центр дохода «Коммерция». А Отдел рекламы и Отдел маркетинга этой же службы объединяются с «расходной» частью Отдела продаж и образуют все вместе Центр затрат «Коммерция» (рис. 8.1).

Что же касается руководства Центром финансовой ответственности, то здесь также возможны варианты:

- его осуществляет Начальник образующего подразделения (1-й вариант). Это может быть начальник Отдела продаж;
- его осуществляет руководитель одного из подразделений, входящих в ЦФО (2-й вариант). В нашем примере к ним относятся начальники отделов маркетинга и рекламы;
- его осуществляют назначенный руководитель для части подразделения (3-й вариант). Значит, если одно подразделение делится на несколько ЦФО, то каждому из них — ЦФО — требуется свой руководитель.

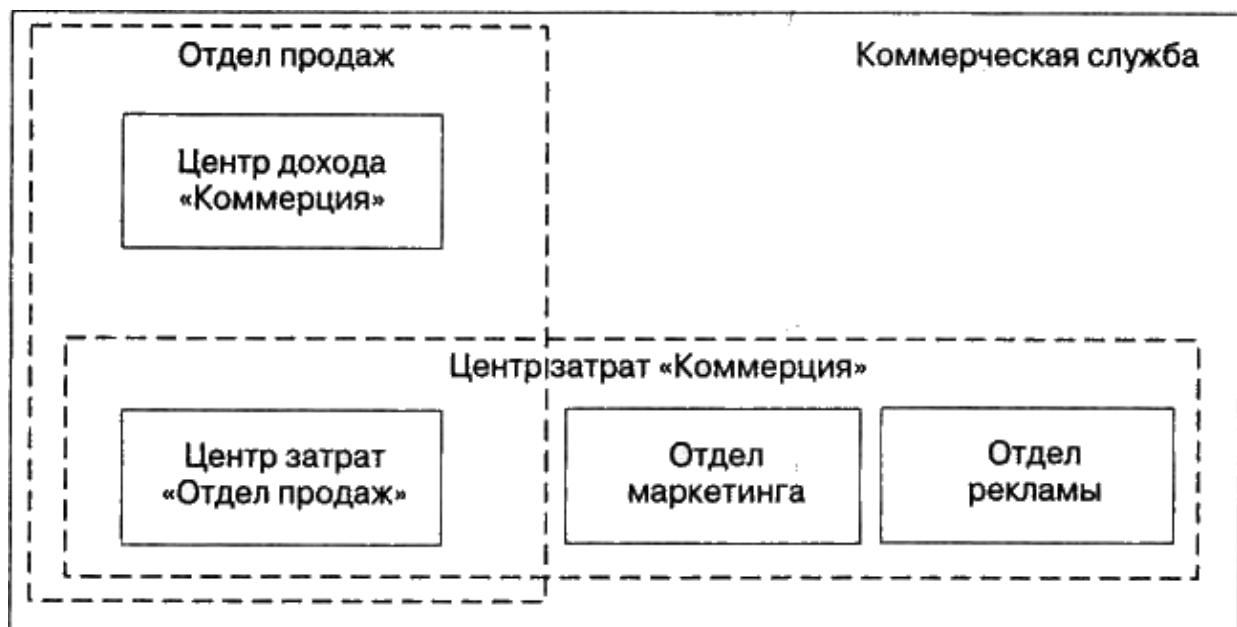


Рис. 8.1. ОБРАЗОВАНИЕ ЦФО одновременно при помощи комбинации способов

Каждый ЦФО осуществляет свою деятельность в соответствии с бюджетом доходов и/или расходов текущего периода.

Основной задачей ЦФО является выполнение своих производственных заданий в рамках установленных бюджетом показателей.

Каждый ЦФО действует на основе собственного «Положения о ЦФО».

Структурирование ЦФО и образование финансовой структуры *Что такое финансовая структура?*

Как мы уже знаем из теории управления (п. 1.4), для эффективного руководства сколько-нибудь большим множеством его нужно структурировать. Структура — исполнительный механизм управления. Например, предприятие формирует организационную структуру, чтобы с ее помощью руководить исполнением функций, регулировать состав исполнителей (сотрудников, подразделений) и контролировать их действия.

Финансовая структура создается для управления процессом достижения целей, через нее предприятие осуществляет руководство Центрами Финансовой Ответственности. Она является своего рода «комбинацией» оргструктуры и ответственности за результаты деятельности. Следовательно, ее базой служит организационная структура, которая претерпевает следующие преобразования:

1. каждое подразделение «диагностируется» по критерию финансовой ответственности, т. е. по виду финансового показателя (доход/расход/маржинальный доход/прибыль/рентабельность), которые они способны контролировать в процессе своей деятельности, и им присваивается статус соответствующего ЦФО;
2. финансовая структура выстраивается из ЦФО, которые, подобно подразделениям в оргструктуре, увязываются в определенную иерархию.

Финансовая структура, таким образом, — это организация центров финансовой ответственности, определяющая их подчиненность, полномочия и ответственность и предназначенная для управления стоимостью деятельности предприятия.

Подчиненность центров определяется в последовательности, обратной той, в какой описывались типы центров финансовой ответственности: не «от простого к сложному», а «от сложного к простому».

Самый верхний уровень — *Центр инвестиций*. Это либо предприятие, либо головная компания многоуровневой корпорации. В него входят все остальные центры. Сначала (на втором уровне) это будет *Центр(ы) прибыли*. Это тоже, как правило, соответствует уровню предприятия. Если предприятие существует в одном лице, то становится Центром прибыли самому себе. Если же мы имеем несколько предприятий, которые входят в холдинг, то каждое из них обычно тоже становится Центром прибыли.

Каждый Центр прибыли должен иметь свой(и) Центр(ы) дохода и Центр(ы) затрат (простой тип ЦП) или включать в себя Центр(ы) маржинального дохода (сложный тип ЦП). Таким образом, на третьем уровне могут находиться или ЦД и ЦЗ, или ЦМД и ЦЗ. В том случае, если на третьем уровне есть ЦМД, следующий (четвертый) уровень занимают входящие в него ЦД и ЦЗ.

Сами Центры дохода могут иметь свою внутреннюю иерархию, например, Центр дохода «Коммерция» имеет два подчиненных ЦФО дохода: ЦФО продаж региона «А» и ЦФО продаж региона «Б».

Аналогичную вложенность могут иметь и Центры затрат. Например, ЦФО затрат «Производство» может включать в себя ЦФО затрат «Литейный» и ЦФО затрат «Механический». Или ЦФО затрат «Инфраструктура» будет иметь в своей структуре набор ЦФО затрат «Энергетика», «Механика», «Стройсервис», «Ремонтный» и т. д.

При этом Центры затрат могут или принадлежать какому-либо ЦМД (например Центр затрат «Маркетинг» в ЦМД «Регион А»), или являться общефирменными. К общефирменным относятся те подразделения, которые оказывают различного рода услуги сразу нескольким ЦМД (бухгалтерия, отдел кадров, логистика, охрана и т. д.) и являются ответственными за стоимость этих услуг, т. е. величину произведенных затрат. Например, общефирменный Центр затрат «Административный» может включать в себя ЦФО затрат «Учет», «Безопасность», «АСУ», «АХО» и т. д.

Поскольку умозрительно разобраться в многообразии финансовых структур сложно, давайте рассмотрим финансовые структуры различных конфигураций на примерах.

Структура простого Центра прибыли

1. Центр прибыли
 - 1.1. Центр дохода
 - 1.1.1. Центр дохода 1
 - 1.1.2. Центр дохода 2
 - 1.1.3. Центр дохода 3
 - 1.2. Центр затрат 1
 - 1.2.1. Центр затрат 1.1
 - 1.2.2. Центр затрат 1.2
 - 1.3. Центр затрат 2
 - 1.3.1. Центр затрат 2.1
 - 1.3.2. Центр затрат 2.2

Визуальное представление финансовой структуры дано на рис.

- 8.2. Аналогично выглядит структура Центра маржинального дохода. А вот структура Центра прибыли, который имеет подчиненные (вложенные) Центры прибыли, приобретет дополнительный уровень и станет выглядеть иначе (рис. 8.3).

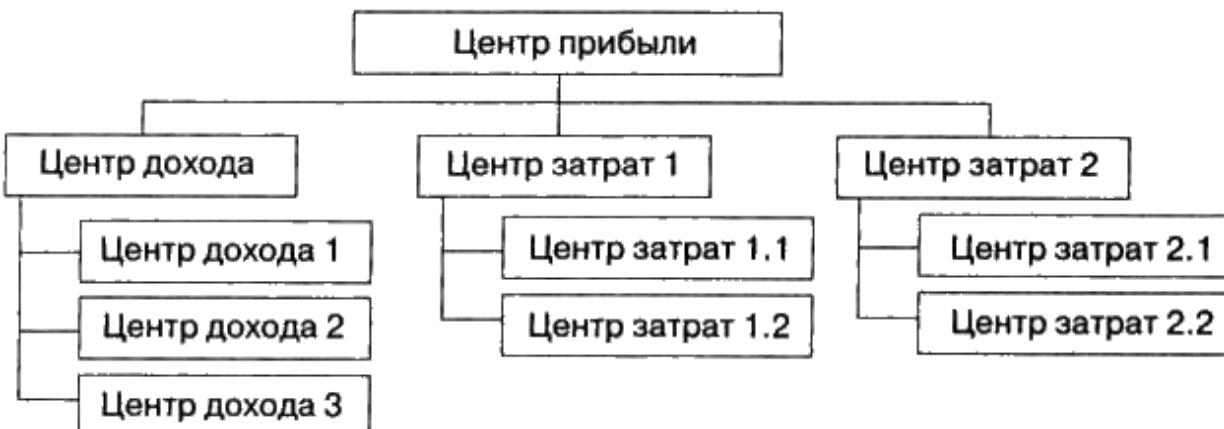


Рис. 8.2. Финансовая структура с простым типом центра прибыли

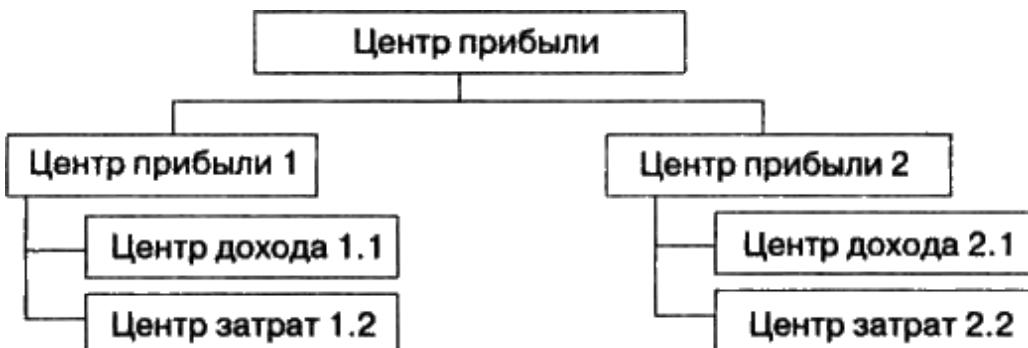


Рис. 8.3. Финансовая структура Центра прибыли с подчиненными ЦП

Структура сложного Центра прибыли (с подчиненными ЦП)

1. Центр прибыли
 - 1.1. Центр прибыли 1
 - 1.1.1. Центр дохода 1.1
 - 1.1.2. Центр затрат 1.2
 - 1.2. Центр прибыли 2
 - 1.2.1. Центр дохода 2.1
 - 1.2.2. Центр затрат 2.2

Обратите внимание, что здесь показана самая что ни на есть элементарная конфигурация сложного ЦП, в которой каждый из подчиненных ЦП распадается на один Центр дохода и один Центр затрат. На практике ЦП может, безусловно, иметь весьма сложную структуру.

Аналогично данной схеме выглядит структура Центра маржинального дохода с подчиненными ЦМД.

Структура же Центра прибыли с подчиненными ЦМД будет иной потому, что на одном уровне с Центрами маржинального дохода должны находиться общефирменные Центры затрат, как минимум, один. Пример такого сложного ЦП показан на рис. 8.4.

Структура сложного Центра прибыли (с подчиненными ЦМД)

1. Центр прибыли
 - 1.1. Центр маржинального дохода 1
 - 1.1.1. Центр дохода 1.1
 - 1.1.2. Центр затрат 1.2
 - 1.2. Центр маржинального дохода 2
 - 1.2.1. Центр дохода 2.1
 - 1.2.2. Центр затрат 2.2
 - 1.3. Центр затрат 3
 - 1.3.1. Центр затрат 3.1
 - 1.3.2. Центр затрат 3.2
 - 1.3.3. Центр затрат 3.3

Еще раз обращаем внимание читателя на то, что иллюстрируются конфигурации именно Центров прибыли и Центров маржинального дохода. Конфигурации подчиненных им Центров дохода и Центров

затрат не рассматриваются, хотя тоже могут быть составными и иметь достаточно разветвленную структуру.



Рис. 8.4. Финансовая структура Центра прибыли с подчиненными ЦМД

На структуры ЦП и ЦМД похожи структуры Центров инвестиций: ЦИ могут включать в себя как Центры прибыли, так и Центры маржинального дохода. Рассмотрим отдельно два варианта: ЦИ с подчиненными ЦП и ЦИ с подчиненными ЦМД.

Структура Центра инвестиций с подчиненными ЦП

Примером может служить структура холдинга, состоящего из двух предприятий. Каждое из этих предприятий ведет по два бизнеса, но различие между ними в том, что у первого каждый бизнес полностью автономен и образует отдельный Центр прибыли, а бизнесы второго схожи и используют общую инфраструктуру, которая представлена общефирменными службами. Соответственно, на втором предприятии каждый бизнес образует ЦМД, а общие службы по своей финансовой ответственности являются Центрами затрат. Вся хозяйственная деятельность холдинга сосредоточена в указанных предприятиях.

Холдинг, являясь высшим органом структуры, имеет право управлять всеми средствами (капиталом) и является Центром инвестиций. Финансовая структура такого холдинга представлена ниже в виде описания и схемы (рис. 8.5).

1. Центр инвестиций Холдинг
- 1.1. Центр прибыли Холдинг
 - 1.1.1. Центр прибыли Предприятие 1
 - 1.1.1.1. Центр прибыли Бизнес 1.1

- 1.1.1.1.1. Центр дохода бизнеса 1.1.1
- 1.1.1.1.2. Центр затрат бизнеса 1.1.2
- 1.1.1.2. Центр прибыли Бизнес 1.2
 - 1.1.1.2.1. Центр дохода бизнеса 1.2.1
 - 1.1.1.2.2. Центр затрат бизнеса 1.2.2
- 1.1.2. Центр прибыли Предприятие 2
 - 1.1.2.1. Центр маржинального дохода Бизнес 2.1
 - 1.1.2.1.1. Центр дохода бизнеса 2.1.1
 - 1.1.2.1.2. Центр затрат бизнеса 2.1.2
 - 1.1.2.2. Центр маржинального дохода Бизнес 2.2
 - 1.1.2.2.1. Центр дохода бизнеса 2.2.1
 - 1.1.2.2.2. Центр затрат бизнеса 2.2.2
 - 1.1.2.3. Центр затрат Предприятия 2.3
 - 1.1.2.3.1. Центр затрат предприятия 2.3.1
 - 1.1.2.3.2. Центр затрат предприятия 2.3.2
 - 1.1.2.3.3. Центр затрат предприятия 2.3.3

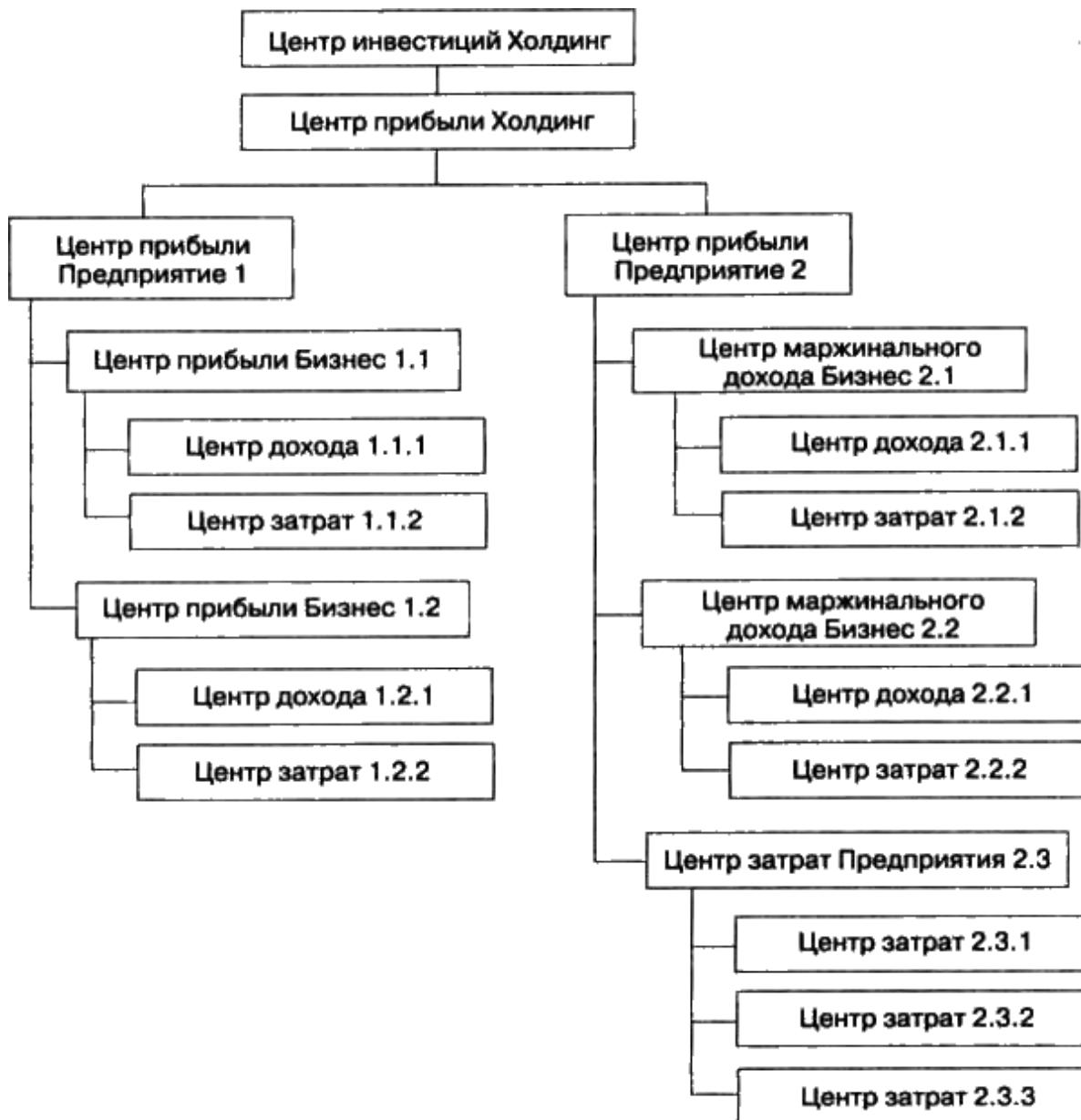


Рис. 8.5. Финансовая структура Центра инвестиций с подчиненными ЦП

Структура Центра инвестиций с подчиненными ЦМД

При формировании финансовой структуры можно встретить ситуацию, когда холдинг в процессе оптимизации своей деятельности создал еще одну компанию, которая берет на себя обязанности маркетингового центра и центра развития (НИОКР). После ее появления предприятия, в которых ведется основная хозяйственная деятельность, из Центров прибыли превращаются в Центры маржинального дохода, которые должны будут, помимо своих затрат,

покрыть еще и общефирменные затраты, генерируемые новой компанией. Финансовая структура изменится следующим образом:

1. Центр инвестиций Холдинг

1.1. Центр прибыли Холдинг

1.1.1. Центр маржинального дохода Предприятие 1

1.1.1.1. Центр маржинального дохода Бизнес 1.1

1.1.1.1.1. Центр дохода 1.1.1

1.1.1.1.2. Центр затрат 1.1.2

1.1.1.2. Центр маржинального дохода Бизнес 1.2

1.1.1.2.1. Центр дохода 1.2.1

1.1.1.2.2. Центр затрат 1.2.2

1.1.2. Центр маржинального дохода Предприятие 2

1.1.2.1. Центр маржинального дохода Бизнес 2.1

1.1.2.1.1. Центр дохода 2.1.1

1.1.2.1.2. Центр затрат 2.1.2

1.1.2.2. Центр маржинального дохода Бизнес 2.2

1.1.2.2.1. Центр дохода 2.2.1

1.1.2.2.2. Центр затрат 2.2.2

1.1.2.3. Центр затрат Предприятие 2.3

1.1.2.3.1. Центр затрат 2.3.1

1.1.2.3.2. Центр затрат 2.3.2

1.1.2.3.3. Центр затрат 2.3.3

1.1.3. Центр затрат Холдинга Предприятие 3

1.1.3.1. Центр затрат 3.1

1.1.3.2. Центр затрат 3.2

1.1.3.3. Центр затрат 3.3

Схематически это будет выглядеть следующим образом (рис. 8.6).

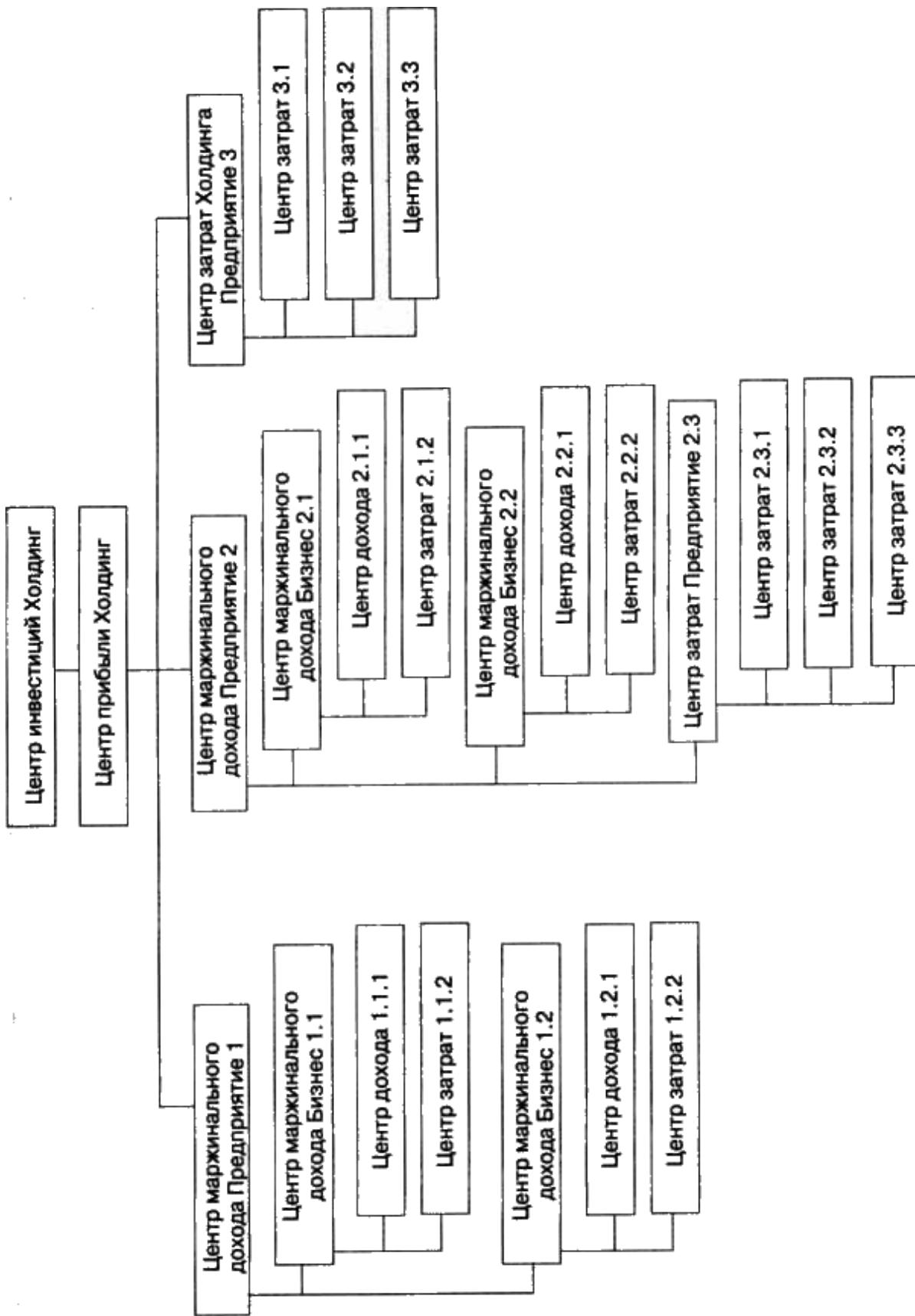


Рис. 8.6. Финансовая структура ЦЕНТРА ИНВЕСТИЦИЙ С ПОДЧИНЕННЫМИ ЦМД

Примеры предприятий с финансовыми структурами различных конфигураций.

Обособленное предприятие с единственным бизнес-направлением

1. Центр инвестиций (предприятие)
 - 1.1. Центр прибыли (предприятие)
 - 1.1.1. Центры дохода
 - 1.1.1.1. ЦД (Служба 1)
 - 1.1.1.1.1. ЦД (Отдел 1.1)
 - 1.1.1.1.2. ЦД (Отдел 1.2)
 - 1.1.1.2. Центры затрат
 - 1.1.1.2.1. ЦЗ (Служба 2)
 - 1.1.1.2.1.1. ЦЗ (Отдел 2.1)
 - 1.1.1.2.1.2. ЦЗ (Отдел 2.2)
 - 1.1.1.2.2. ЦЗ (Служба 3, Служба 4)
 - 1.1.1.2.2.1. ЦЗ (Отдел 3.1)
 - 1.1.1.2.2.2. ЦЗ (Отдел 3.2)
 - 1.1.1.2.2.3. ЦЗ (Отдел 4.1)
 - 1.1.1.2.2.4. ЦЗ (Отдел 4.2)

Обособленное предприятие с несколькими бизнес-направлениями

1. Центр инвестиций (предприятие)
 - 1.1. Центр прибыли (предприятие)
 - 1.1.1. Центры маржинального дохода
 - 1.1.1.1. Центр маржинального дохода (Бизнес 1)
 - 1.1.1.1.1. Центры дохода бизнеса (Служба 1)
 - 1.1.1.1.1.1. ЦД (Отдел 1.1)
 - 1.1.1.1.2. Центры затрат бизнеса
 - 1.1.1.1.2.1. ЦЗ (Служба 2)
 - 1.1.1.1.2.1.1. ЦЗ (Отдел 2.1)
 - 1.1.1.1.2.1.2. ЦЗ (Отдел 2.2)
 - 1.1.1.1.2.2. ЦЗ (Служба 3)
 - 1.1.1.1.2.2.1. ЦЗ (Отдел 3.1)
 - 1.1.1.1.2.2.2. ЦЗ (Отдел 3.2)
 - 1.1.1.2. Центр маржинального дохода (Бизнес 2)

- 1.1.1.2.1. Центры дохода бизнеса
-
- 1.1.1.2.2. Центры затрат бизнеса
-
- 1.1.1.2.3. Центр маржинального дохода (Бизнес 3)
-
- 1.1.2. Центры затрат предприятия
 - 1.1.2.1. ЦЗ (Служба NX1)
 - 1.1.2.1.1. ЦЗ (Отдел NX1.1)
 - 1.1.2.1.2. ЦЗ (Отдел NX1.2)
 - 1.1.2.2. ЦЗ (Служба NX2, Служба NX3)
 - 1.1.2.2.1. ЦЗ (Отдел NX2.1)
 - 1.1.2.2.2. ЦЗ (Отдел NX2.2)
 - 1.1.2.2.3. ЦЗ (Отдел NX3.1)
 - 1.1.2.2.4. ЦЗ (Отдел NX3.2)

Корпорация из нескольких юридических лиц, каждое из которых занимается самостоятельным бизнесом

- 1. Центр инвестиций (корпорация)
 - 1.1. Центры прибыли
 - 1.1.1. Центр прибыли 1 (предприятие 1)
 - 1.1.1.1. Центры дохода
 -
 - 1.1.1.2. Центры затрат
 -
 - 1.1.2. Центр прибыли 2 (предприятие 2)
 - 1.1.2.1. Центры дохода
 -
 - 1.1.2.2. Центры затрат
 -
 - 1.1.3. Центр прибыли X (предприятие X)
 -

Обратите внимание на то, что в этом случае на одном уровне с Центрами прибыли не может находиться ни одного Центра затрат. Если такой ЦЗ образуется, например холдинг формирует общий финансовый

центр, Центры прибыли автоматически превращаются в Центры маржинального дохода.

Все вышеизложенное показывает, что простота финансовой структуры очень обманчива: она «вбирает» в себя всю оргструктуру и всю необходимую для управления финансовую ответственность, причем комбинирует их между собой с учетом отраслевой и прочей специфики конкретного предприятия. Это существенно расширяет горизонты управления и позволяет сначала спланировать, а затем проконтролировать исполнение, совмещенное с финансовыми результатами на всех уровнях (снизу доверху), во всех разрезах (по функциям, продуктам, регионам) и на всех этапах (от закупок до продаж).

Чтобы закрепить понимание основных правил составления финансовой структуры и не допустить часто повторяющихся ошибок, давайте отдельно разберем некоторые тонкие моменты.

8.2. Типовые примеры и тонкости образования ЦФО и формирования финансовой структуры

Диагностика (выбор) типов ЦФО на предприятии

Типы ЦФО отбираются для того, чтобы при формировании центров ответственности облегчить классификацию подразделений (оргзвень- ев), т. е. отнести их к тому или иному типу ЦФО. Основным критерием, которым следует руководствоваться при выборе типов ЦФО на конкретном предприятии, служит уровень полномочий как предприятия, так и отдельных подразделений, предоставленный им для выполнения определенных задач.

При составлении подобного списка отталкиваться следует, бесспорно, от типового перечня ЦФО, исключая из него неуместные ЦФО или добавляя к нему отсутствующие, нетипичные. При этом можно использовать два полярных подхода:

1. Составить максимально расширенный перечень возможных на данном предприятии типов ЦФО с тем, чтобы в процессе диагностики реальных подразделений уточнить уровень и характер их полномочий. По окончании процесса диагностики из исходного перечня ЦФО можно будет исключить те типы, которые остались незадействованными.
2. Составить перечень желаемых типов ЦФО и в случае расхождения реального уровня полномочий подразделения с его предполагаемым типом скорректировать полномочия.

Первый подход отличается большей гибкостью, второй предполагает большую жесткость в проведении изначального «бюджетного замысла». Но в целом они оба полноценны, и руководство компании вправе выбрать любой из них в зависимости от сопутствующих обстоятельств: от свойственного компании типа лидерства до цели постановки бюджетного управления.

Рассмотрим типовые примеры диагностики типов ЦФО на предприятии и составления их списка.

- Производственное предприятие (завод) в составе холдинга выпускает продукцию в соответствии с установленным «сверху» ассортиментом. Распределение функций между предприятиями холдинга таково, что продажами завод не

занимается и всю продукцию забирает торговая компания холдинга. Таким образом, функция сбыта на заводе отсутствует. Изменять состав основных средств завод не может, поскольку этим правом наделена только холдинговая компания. Следовательно, завод отвечает только за величину потребляемых ресурсов, т. е. является центром затрат. Все входящие в него подразделения в таком случае тоже являются центрами затрат. В этом случае перечень используемых типов ЦФО состоит из одного типа:

- Центр затрат.
- Производственное предприятие (завод) в составе холдинга выпускает продукцию по профилю своего производства. Реализует ее на рынке самостоятельно. В такой ситуации предприятие может регулировать величину объема продаж (доход) и величину потребляемых ресурсов (затраты), т. е. несет ответственность уже за разницу между ними (прибыль) и потому является центром прибыли. Изменять состав основных средств завод не может, решения в этой области принимает холдинговая компания. Тогда перечень типов ЦФО, используемых для этого завода, выглядит следующим образом:
 - Центр прибыли.
 - Центр дохода.
 - Центр затрат.
- Производственное предприятие (завод) является совершенно самостоятельным и независимым участником рынка, производит и реализует продукцию, проводя собственную рыночную политику и политику расходования средств. Аналогично предыдущему случаю, предприятие является центром прибыли. Но, в отличие от предыдущего примера, оно еще может изменять состав основных средств: поставить новую производственную линию, ввести в строй еще один цех, продать устаревшее оборудование и т. д., так как эту функцию больше никто, кроме самого предприятия, в силу его юридической обособленности выполнять не может. Это означает, что предприятие имеет право управлять

внеоборотным капиталом, т. е. отвечает за эффективное использование в хозяйственном обороте всех своих активов, всего инвестированного в предприятие капитала. По этой причине предприятие является еще и центром инвестиций. Перечень типов ЦФО, используемых для этого завода, состоит из следующих пунктов:

- Центр инвестиций.
- Центр прибыли.
- Центр дохода.
- Центр затрат.
- Торгово-производственное предприятие имеет три направления деятельности, т. е. фактически ведет три бизнеса: торговля, оказание услуг, производство полуфабрикатов. Каждое направление (бизнес) занимается реализацией самостоятельно, но ряд служб являются общефирменными (финансы, логистика, персонал). Каждое направление (бизнес) способно регулировать величину объема продаж (доход) и величину потребляемых ресурсов (затраты). Однако бизнесы могут контролировать только свои собственные затраты (прямые), а общефирменные издержки им неподконтрольны. Поэтому направления (бизнесы) являются центрами маржинального дохода и отвечают за величину маржинальной прибыли, которая понимается как разность между доходами и переменными затратами своего направления. Маржа всех трех направлений (бизнесов) передается на покрытие общефирменных косвенных (накладных) расходов и должна обеспечить требуемый уровень прибыли компании в целом. За него отвечает уже целиком все предприятие как центр прибыли. Бизнесы не имеют права управлять находящимися в их пользовании основными средствами; это право предприятия в целом, которое таким образом становится центром инвестиций. Тогда перечень типов ЦФО, используемых для этого предприятия, имеет следующий вид:
- Центр инвестиций.
- Центр прибыли.

- Центр маржинального дохода.
- Центр дохода.
- Центр затрат.
- Торговое предприятие реализует товары оптом и через розничный магазин. Опт и розница в данном случае являются центрами дохода, так как за счет ценовой и ассортиментной политики могут обеспечивать требуемые объемы продаж и до известной степени регулировать закупочные цены, определяя таким образом величину торговой наценки. Остальные затраты контролируют другие подразделения компании, которые являются центрами затрат. Ответственность за прибыль несет предприятие в целом, оно же имеет право управлять основными средствами, т. е. является центром прибыли и центром инвестиций. Перечень типов ЦФО для этого предприятия несколько короче предыдущего:
 - Центр инвестиций.
 - Центр прибыли.
 - Центр дохода.
 - Центр затрат.
- Многопрофильный концерн осуществляет диверсифициированную деятельность, т. е. ведет несколько не связанных между собой видов бизнеса: производит и реализует товары бытовой химии, производит и реализует автомобильные запчасти, оказывает телекоммуникационные услуги. Для ведения каждого бизнеса организовано отдельное юридическое лицо, каждое из которых является центром прибыли. Бизнесы не имеют права управлять находящимися в их пользовании основными средствами, потому что это право принадлежит концерну, который остается центром инвестиций. Сама материнская компания осуществляет общие для всех участников концерна функции: общее управление, планирование, контроль, логистику, управление персоналом. При выполнении этих функций она потребляет ресурсы и потому является центром затрат. Следовательно, перечень типов ЦФО для этого концерна может выглядеть следующим образом:

- Центр инвестиций.
- Центр прибыли.
- Центр дохода.
- Центр затрат.

Спорные случаи и проблемы, возникающие в результате ошибочного определения типа ЦФО

Самой, пожалуй, частой ошибкой в процессе формирования финансовой структуры является « злоупотребление» Центрами маржинального дохода. Иными словами, ЦМД образуют в тех случаях, когда реальная финансовая ответственность заключается в существовании на базе одного структурного подразделения Центра дохода и Центра затрат (или — возможно, даже чаще — Центра учета затрат). В качестве яркой иллюстрации можно привести торговую сеть, в которой магазины рассматривались как Центры маржинального дохода. Причину такого подхода понять можно — ЦМД создаются, когда есть настоятельная необходимость делегировать полномочия, и отражают объективную необходимость «разгрузить» верхний эшелон управления от принятия решений, которые лучше видны на местах.

Соответственно, и в нашем примере с директорами магазинов спрашивали за выполнение бюджета маржинального дохода (брутто-прибыли), по этому же критерию рассчитывалось их материальное вознаграждение. Это вызывало с их стороны серьезное возмущение — они не чувствовали, да и объективно не имели рычагов для роста маржинального дохода. Конфликты становились все чаще и острее по мере того, как бюджетное управление становилось более жестким.

Между тем реально при той системе организации снабжения, которая существовала в описываемой торговой сети, магазины не являются ЦМД. Это можно утверждать по следующим причинам:

- магазины снабжаются по типовому ассортиментному перечню с общих складов, т. е. не имеют возможности влиять ни на себестоимость реализуемых товаров (выбирать поставщиков), ни на структуру реализационной корзины. Уже одного этого достаточно, чтобы понять — это Центры дохода, затраты по основной деятельности они могут только

учитывать. Значит, мы получаем комбинацию ЦД «Продажи» и ЦУЗ «Продажи»;

- с другой стороны, магазины вполне в состоянии управлять собственными расходами, к которым можно отнести заработную плату сотрудников³², потери на браке и хищениях и еще некоторые виды затрат. Поэтому на базе каждого магазина логично сформировать ЦЗ «Магазин».

Следовательно, погасить конфликты можно, приведя финансовую ответственность ЦФО «Магазин» в соответствие с реальной практикой хозяйствования. Этого можно добиться двумя способами:

1. Сохранить существующую схему организации работы и организовать на базе каждого магазина соответствующие этой схеме ЦФО: ЦД «Продажи» (ответственен за доходы), ЦУЗ «Продажи» (регистрирует расходы, сопоставимые с доходами), ЦЗ «Магазин» (ответственен за уровень расходов магазина как такового).
2. Сохранить существующую финансовую структуру с ЦМД, но привести организацию работ в соответствие с ней, т. е. дать директорам магазинов право самим полностью или в значительной степени определять ассортимент, выбирать поставщиков и порядок поставок и т. п.

В ходе обсуждения выяснилось, что магазины, находясь в разных районах, имея разный состав покупателей и удовлетворяя разный спрос, желали бы — в лице своих директоров, конечно, — превратиться в Центры маржинального дохода. Это желание, безусловно, хорошо характеризует персонал торговой сети как инициативных, ответственных, компетентных сотрудников. Тем не менее реально статус ЦМД получили только наиболее крупные из них, остальные были переведены в ранг ЦД (плюс ЦУЗ, плюс ЦЗ). Несмотря на отказ в инициативе, конфликты при этом практически исчезли, перейдя в более конструктивное русло.

По каким еще признакам можно судить о том, что некий ЦФО статус ЦМД получил ошибочно?

Первый и основной признак — этот ЦФО в качестве прямых расходов, от которых зависит себестоимость его продукции, имеет

расходы косвенные, которые не в состоянии контролировать. Примером может служить сеть фирменных магазинов, каждый из которых получает продукцию по сугубо фиксированным ценам — это Центры дохода, стремление привязать зарплату менеджеров к маржинальному доходу зачастую подталкивает их на сговор с клиентами, получение взяток в обмен на предоставленные скидки. При правильной корректировке финансовой структуры и грамотной системе привязки вознаграждения к результату злоупотребления прекращаются сами собой.

В общем случае можно утверждать, что нельзя назначать Центрами маржинального дохода те подразделения, которым часть доходов или расходов устанавливается сверху! Ответственность в этом случае переходит на более высокий уровень. Однако в этом случае может быть организован Центр учета маржинального дохода. С позиций управления это можно считать хорошей рекомендацией для любой торговой сети.

Второй признак — единственный ЦМД. Как уже указывалось выше, в единственном ЦМД нет никакой необходимости, достаточно на базе этого подразделения организовать ЦД и ЦЗ.

Однако можно столкнуться и с обратной ситуацией, когда статус ЦМД получает подразделение, на одном уровне с которым нет ни одного ЦЗ. Тогда это «понижение в должности», потому что реальный статус такого подразделения — Центр прибыли.

И в заключение стоит упомянуть, что деление одного ЦМД на несколько бессмысленно, если за все отвечает одно и то же лицо. В этом случае целесообразнее организовать ЦФО методом «один из нескольких». В то же время данное должностное лицо вполне может быть ответственным за ЦФО других типов, например за Центр дохода.

Это, разумеется, далеко не все тонкости формирования финансовых структур, но представление о характере вопросов, которые приходится решать на этом этапе постановки бюджетного управления, они дают.

8.3. Выводы.

Финансовая структура является достаточно точным «слепком» с организационной структуры, поэтому успешность ее функционирования зависит от «качества» оргструктуры: насколько хорошо спроектирована оргструктура для ведения бизнеса, настолько же легко создается финструктура и настолько же хорошо она работает. Если же оргструктура имеет «проблемные» области, то они рано или поздно скажутся на финансовой структуре. Эти две структуры можно сравнить с сообщающимися сосудами: изменения в одном требуют адекватных изменений в другом. Поэтому даже после постановки БУ перед предприятием будет стоять задача — поддерживать соответствие между этими структурами посредством согласования изменений.

Основной вопрос, на который должен быть найден ответ в процессе формирования финансовой структуры, — за что и какую ответственность руководство хочет установить? Ведь подразделение может быть предназначено для решения самых разнообразных задач. Это означает, что ответственность ЦФО может находиться в широком диапазоне: за исполняемую функцию (производство, продажи, закупки) или за продукт — его производство и реализацию. На подразделение может быть возложена ответственность за технологический передел, например добыча руды — обогащение — выплавка металла и т. д. Или за регион, филиал, представительство в других городах или районах. При этом уровень ответственности может быть установлен и на разном уровне «сложности»: от ответственности только за доходы или исключительно за собственные затраты до ответственности за отдачу на инвестиции. Ответственность впоследствии может быть как повышена, так и понижена.

Например, на предприятии есть транспортная служба. Пока она обслуживает другие подразделения, то для выполнения своих обязанностей потребляет ресурсы. Следовательно, в текущем своем состоянии она будет являться Центром затрат. Если же этой службе вменят в обязанность оказывать транспортные услуги сторонним организациям и приносить таким образом предприятию дополнительный доход, то данная служба станет Центром маржинального дохода. Это обоснованно: служба сама продает свои услуги и сама же регулирует затраты, возникающие по мере

предоставления услуг. Ее ответственность достаточна для формирования разницы между ними в размере маржинального дохода, предусмотренного бюджетом. Ответственность центра повысилась с ЦЗ до ЦМД.

Другой пример. Горно-обогатительный комбинат (ГОК) самостоятельно работает на рынке, входит в состав промышленной Группы и является Центром прибыли. Но после приобретения Группой еще нескольких предприятий и их увязывания в единую производственную цепочку ГОК занял соответствующее место. Теперь вся его продукция передается на следующий технологический этап, реализуемый другими предприятиями Группы. Таким образом, для Группы в целом доход образуется только в самом конце производственной цепочки, где появляется готовая продукция как результат работы всех предприятий цепи. Тогда стоимость продукции ГОК является его вкладом в себестоимость готовой продукции и влияет на его рентабельность, уменьшая или увеличивая ее. Таким образом, в новой ситуации для Группы ГОК становится Центром затрат, задача которого — не превысить установленный для него уровень затрат. В противном случае это негативно скажется на рентабельности готовой продукции. Произошло снижение финансовой ответственности — с ЦП до ЦЗ. И несмотря на то, что ГОК — отдельное юридическое лицо, которое показывает официально прибыль и платит на нее налог, с управлеченческой точки зрения в финансовой структуре Группы он становится Центром затрат.

Таким образом, изменение задачи, решаемой подразделением, может приводить к изменению уровня его финансовой ответственности. Поэтому, создавая финансовую структуру, руководство предприятия должно поставить четкую управлеченческую задачу: за что должны отвечать подразделения и на каком уровне. Тогда финансовая структура как инструмент управления будет точно соответствовать требованиям достижения целей, стоящих перед предприятием.

Закончив формирование финансовой структуры, мы должны перейти к следующему этапу постановки бюджетного управления — разработке бюджетной структуры предприятия. По времени этот этап можно реализовывать одновременно с формированием финансовой

структуры. Методика его исполнения рассматривается в следующей главе.

9. Практикум по формированию финансовой структуры

Процесс формирования финансовой структуры на базе уже утвержденной организационной структуры состоит из пяти шагов, для алгоритмизации которых были разработаны удобные и простые в использовании процедуры и таблицы (бланки).

9.1. Распределение организационных звеньев по ЦФО

Это первый шаг процесса формирования финансовой структуры. Произвести распределение так, чтобы «не забыть» ни одного подразделения и вместе с этим понять, какие подразделения в какие ЦФО вошли или на какие ЦФО данное подразделение распалось, можно при помощи проекции оргзвеньев предприятия на типы ЦФО. Поскольку проекция двумерная, то выглядеть она будет как обычная таблица (табл. 9.1). В шапке данной таблицы будут фигурировать названия различных типов ЦФО, в боковике — наименования организационных звеньев предприятия. Перечень оргзвеньев должен быть взят из табличного формата оргструктуры предприятия (см. раздел 7).

После того как созданы боковик и шапка таблицы, следует ее заполнить, т. е. определить, к какому типу ЦФО может быть отнесено каждое оргзовано в зависимости от его функционального назначения, И в ячейке, находящейся на пересечении Оргзвено/тип ЦФО установить знак соответствия (+).

Пример на основе оргструктуры из подраздела 7.6 приведен в табл. 9.1. Читатель может закончить его, продолжив заполнять таблицу в соответствии с логикой описания бизнеса.

9.2. Определение состава ЦФО

Это второй шаг процесса формирования финансовой структуры предприятия. С логической точки зрения он «обратен» первому шагу: если на первом шаге мы устанавливали, к какому типу относится каждое ЦФО, то теперь мы определяем, какие подразделения попали в один и тот же Центр финансовой ответственности.

ТАБЛИЦА 9.1. КЛАССИФИКАЦИЯ (РАСПРЕДЕЛЕНИЕ) ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ЗВЕНЬЕВ КОМПАНИИ «ТЕТРАМЕТТРАНС» ПО ТИПАМ ЦФО

Оргзвенья	Тип ЦФО				
	ЦИ	ЦП	ЦМД	ЦД	ЦЗ
1. Группа «ТетраМетТранс»	+	+			
1.1. Генеральный директор					+
1.1.1. «Трансмет» (Юр. лицо № 1)			+		
1.1.1.1. Бизнес «Метизы»			+		
1.1.1.1.1. Администрация «Метизы»					+
1.1.1.1.2. Коммерческая служба «Метизы»					+
1.1.1.1.2.1. Оптовая база			+	+	+
1.1.1.1.2.2. Магазин № 1			+	+	+
1.1.1.1.2.3. Магазин № 2			+	+	+
1.1.1.1.2.4. Магазин № 3			+	+	+
1.1.1.1.3. Служба закупок «Метизы»					+
1.1.1.1.3.1. Отдел закупок «Метизы»					+
1.1.1.1.3.2. Склад «Метизы»					+

Для этого мы должны провести две последовательные процедуры.

1. Проанализировать правильность отнесения оргзвеньев к определенному ранее типу ЦФО. Если повторный логический анализ показывает, что приписанный тип ЦФО соответствует функционалу подразделения, то можно переходить ко второй процедуре. Если возникают сомнения или распределение кажется ошибочным, то классификацию следует изменить. На этом шаге настоятельно рекомендуется не просто устанавливать тип ЦФО для данного подразделения, но и использовать способы формирования

ЦФО «один (ЦФО) из нескольких (подразделений)» и «несколько (ЦФО) из одного (подразделения)».

2. Полученным таким образом ЦФО необходимо дать наименования. Для этого удобно использовать таблицу, заполненную на предыдущем шаге, но добавить справа еще один столбец «Наименование ЦФО» (табл. 9.2).

Давайте разберем критерии, по которым различные подразделения объединялись в общий ЦФО или, наоборот, одно подразделение делилось на несколько центров. Эта логика позволит читателю продолжить таблицу, полностью определив состав ЦФО компании «ТетраМетТранс», но еще важнее — научит формировать ЦФО собственного предприятия.

Таблица 9.2. Состав ЦФО компании «ТетраМетТранс»

Оргзвенья	Тип ЦФО					Наименование ЦФО
	ЦИ	ЦП	ЦМД	ЦД	ЦЗ	
1. Группа «ТетраМетТранс»	+					ЦИ «ТетраМетТранс»
		+				ЦП «ТетраМетТранс»
				+		ЦД «ТетраМетТранс»
				+		ЦД Финансы «ТетраМетТранс»
				+		ЦД Инвестиции «ТетраМетТранс»
				+		ЦД Аренда «ТетраМетТранс»
					+	ЦЗ «ТетраМетТранс»
1.1. Генеральный директор					+	ЦЗ Управление
1.1.1. «Трансмет» (Юр. лицо № 1)			+			ЦМД «Трансмет»
					+	ЦЗ «Трансмет»
1.1.1.1. Бизнес «Метизы»			+			ЦМД Бизнес «Метизы»
				+		ЦУД «Метизы»
					+	ЦЗ «Метизы»
1.1.1.1.1. Администрация					+	ЦЗ

«Метизы»					Администрация «Метизы»
1.1.1.1.2. Коммерческая служба «Метизы»				+	
1.1.1.1.2.1. Оптовая база			+		ЦМД «Опт»
			+		ЦД «Опт»
				+	ЦЗ «Опт»
1.1.1.1.2.2. Магазин №1			+		ЦМД Магазин I
			+		ЦД Магазин 1
				+	ЦЗ Магазин 1
1.1.1.1.2.3. Магазин № 2			+		ЦМД Магазин 2
			+		ЦД Магазин 2
				+	ЦЗ Магазин 2
1.1.1.1.2.4. Магазин № 3			+		ЦМД Магазин 3
			+		ЦД Магазин 3
				+	ЦЗ Магазин 3
1.1.1.1.3. Служба закупок «Метизы»				+	ЦЗ Закупки «Метизы»
1.1.1.1.3.1. Отдел закупок «Метизы»				+	
1.1.1.1.3.2. Склад «Метизы»				+	ЦЗ Склад «Метизы»

Итак, комментарии к решениям о составе ЦФО (номера абзацев соответствуют номерам подразделений в левой колонке таблицы).

1. Группа «ТетраМетТранс» не является единым юридическим лицом, однако с точки зрения управления капиталом, который находится в общей собственности, представляет собой реальную, связную управленческую единицу. Она несет ответственность как ЦФО двух типов: ЦИ и ЦП. Это означает, что руководство возлагает на Группу ответственность за два показателя:
 - отдачу на инвестированный в предприятие капитал (ROI);
 - величину прибыли, которую Группа заработает.

Помимо основной деятельности в Группе ведется финансовая и инвестиционная деятельность. Есть и прочая — по сдаче в аренду офисных помещений. Для этой деятельности не создавалось отдельного подразделения, ее ведет Администрация Группы. Поэтому можно сделать вывод, что как ЦФО Группа не является единой и предполагает выделение различных Центров с различным функционалом и ответственностью. Методом разделения создаются три центра доходов: ЦД Финансы, ЦД Инвестиции, ЦД Аренда. Для учета общих доходов создан общефирменный центр ЦД «ТетраМетТранс». Аналогично на уровне Группы объединяются и общефирменные центры затрат (Администрация, ПЭО, ОК, Безопасность и т. д.) в лице общефирменного центра затрат — ЦЗ «ТетраМетТранс».

Таким образом, эти семь ЦФО созданы методом разделения одного организма — Группы — на семь центров финансовой ответственности.

1.1. Генеральный директор (ГД) для исполнения своих функциональных обязанностей потребляет ресурсы (зарплата и представительские расходы) и потому является ЦЗ. Здесь нельзя путать генерального директора как должностное лицо, возглавляющее соответствующие ЦФО — центр инвестиций и центр прибыли, со структурной единицей «ГД», обеспечение деятельности которой требует

от предприятия указанных затрат. Этот ЦФО методом объединения вводится в ЦЗ Управление.

1.1.1. «Трансмет» (Юридическое лицо №1) руководством компании превращается в ЦМД с ответственностью за величину приносимого маржинального дохода, с подчинением ему еще двух ЦМД в лице соответствующих бизнесов. Поскольку в «Трансмете» необходимо обслуживать два бизнеса и управлять ими, то создается общий для них центр затрат — ЦЗ «Трансмет», в который войдут как отдельные центры затрат Администрация и Бухгалтерия.

1.1.1.1. Бизнес «Метизы» также является ЦМД, потому что данное направление деятельности самостоятельно ведет бизнес в составе Группы и контролирует как доходную, так и расходную часть своей деятельности и способно отвечать за величину приносимого маржинального дохода. Помимо доходов по основной деятельности руководство считает необходимым предусмотреть прочие доходы, которые не планируются, но могут возникать по факту, например реализация брака и т. д. Для этого создается центр финансового учета (ЦФУ), так как учет этих доходов не требует ответственности за их величину. Указанный ЦУД получает название «Метизы».

1.1.1.1.1. Администрация «Метизы» для выполнения своей деятельности потребляет ресурсы, что означает затраты, и потому является ЦЗ одноименного названия — ЦЗ Администрация «Метизы». Он входит в общий центр затрат бизнеса — в ЦЗ «Перевозки», подчиняется ему же.

1.1.1.1.2. Коммерческая служба «Метизы» является ЦЗ, так как занимается административным обеспечением работы подчиненных ей подразделений и не несет ответственности за доход, который создается непосредственно в рамках деятельности Оптовой базы и магазинов. Поэтому ее включили в состав

ЦЗ Администрация «Метизы». То есть этот ЦЗ создан путем группировки двух подразделений: Администрации и Коммерческой службы.

1.1.1.1.2.1. Оптовая база — ЦМД, потому что ведет торговую деятельность в составе бизнеса «Метизы», управляя как доходной, так и расходной ее стороной. Поскольку в ее структурном составе больше подразделений не выделено (более дробное деление руководство посчитало нецелесообразным), то база одновременно является и ЦД, и ЦЗ в одном лице (как структурные элементы ЦМД). Следовательно, эти три ЦФО созданы методом разделения одного оргзвена — Оптовая база — на три центра — ЦМД, ЦД, ответственный за дополнительные доходы (помимо ЦМД) и ЦЗ.

1.1.1.1.2.2. -4. Магазины 1-3 — см. аналогично п. 1.1.1.1.2.1
Оптовая база.

1.1.1.1.3. Служба закупок «Метизы» и ее структурные подразделения — Отдел закупок и Склад — являются центрами затрат (ЦЗ). Подчинены и входят в общий ЦЗ бизнеса.

9.3. Формирование финансовой структуры

После определения состава ЦФО мы уже можем приступить непосредственно к формированию финансовой структуры как иерархии центров финансовой ответственности. Для этого необходимо:

1. составить иерархический список ЦФО с группировками по типам ЦФО;
2. указать ЦФО, которые относятся к типу «Центры инвестиций»;
3. внутри них указать ЦФО, которые относятся к типу «Центры прибыли»;
4. внутри них указать ЦФО, которые относятся к типу «Центры маржинального дохода» (если есть), в которых указать «Центры доходов» и «Центры затрат»;
5. перечислить общефирменные «Центры затрат», которые не входят в ЦМД.

Например, на основании данных табл. 9.2 сформирован иерархический список следующей последовательности:

1. ЦИ «ТетраМетТранс»
 - 1.1. ЦП «ТетраМетТранс»
 - 1.1.1. ЦМД «Трансмет»
 - 1.1.1.1. ЦМД Бизнес «Метизы»
 - 1.1.1.1.1. ЦМД «Опт»
 - 1.1.1.1.1.1. ЦД «Опт»
 - 1.1.1.1.1.2. ЦЗ «Опт»
 - 1.1.1.1.2. ЦМД Магазин 1
 - 1.1.1.1.2.1. ЦД Магазин 1
 - 1.1.1.1.2.2. ЦЗ Магазин 1
 - 1.1.1.1.3. ЦМД Магазин 2
 - 1.1.1.1.3.1. ЦД Магазин 2
 - 1.1.1.1.3.2. ЦЗ Магазин 2
 - 1.1.1.1.4. ЦМД Магазин 3
 - 1.1.1.1.4.1. ЦД Магазин 3
 - 1.1.1.1.4.2. ЦЗ Магазин 3
 - 1.1.1.1.5. ЦУД «Метизы»

1.1.1.1.6. ЦЗ «Метизы»

1.1.1.1.6.1. ЦЗ Администрация «Метизы»

1.1.1.1.6.2. ЦЗ Закупки «Метизы»

1.1.1.1.6.3. ЦЗ Склад «Метизы»

Этот список есть не что иное, как финансовая структура предприятия в табличном формате — по аналогии с организационной структурой предприятия, которую мы тоже на одном из предыдущих шагов представляли в табличном формате.

9.4. Установка персональной ответственности за ЦФО

Центр финансовой ответственности в финансовой структуре является полным аналогом оргзвена в организационной структуре предприятия и также должен иметь ответственное лицо (начальника, руководителя). Таковыми могут быть менеджеры входящих в ЦФО подразделений, хотя вполне возможно назначение и других лиц, если иной характер должности не помешает им выполнять обязанности по руководству ЦФО.

Результаты установки персональной ответственности удобно отражать в таблице, боковик которой является перечнем ЦФО предприятия, взятым из табличного формата финансовой структуры, а шапка содержит наименование ЦФО, а также должность и имя ответственного лица (табл. 9.3).

Таблица 9.3. Руководители ЦФО компании «ТетраМетТранс»

Наименование ЦФО	Руководитель ЦФО	
	должность	ФИО
1. ЦИ «ТетраМетТранс»	Президент Группы	
1.1. ЦП «ТетраМетТранс»	Президент Группы	
1.1.1. ЦМД «Трансмет»	Генеральный директор предприятия	
1.1.1.1. ЦМД Бизнес «Метизы»	Директор бизнеса	
1.1.1.1.1. ЦМД «Опт»	Начальник базы	
1.1.1.1.1.1. ЦД «Опт»	Старший менеджер по продажам	
1.1.1.1.1.2. ЦЗ «Опт»	Заместитель нач. базы	
1.1.1.1.2. ЦМД Магазин 1	Директор магазина	
1.1.1.1.2.1. ЦД Магазин 1	и т. д.	
1.1.1.1.2.2. ЦЗ Магазин 1		
1.1.1.1.3. ЦМД Магазин 2		
1.1.1.1.3.1. ЦД Магазин 2		
1.1.1.1.3.2. ЦЗ Магазин 2		
1.1.1.1.4. ЦМД Магазин 3		
1.1.1.1.4.1. ЦД Магазин 3		
1.1.1.1.4.2. ЦЗ Магазин 3		
1.1.1.1.5. ЦУД «Метизы»		
1.1.1.1.6. ЦЗ «Метизы»		
1.1.1.1.6.1. ЦЗ Администрация «Метизы»		

1.1.1.1.6.2. ЦЗ Закупки «Метизы»		
1.1.1.1.6.3. ЦЗ Склад «Метизы»		

9.5. Перевод финансовой структуры в визуальный формат

Если организационная структура создавалась вначале в виде схемы (в визуальном формате), а потом переводилась в списочный или табличный формат, то с финансовой структурой получается наоборот — она первоначально создается как список, но для удобства изучения и использования требует перевода в визуальный формат. То есть она должна быть превращена в схему по типу организационной, но вместо организаций в этой иерархии будут фигурировать ЦФО. Фрагмент соответствующей структурной схемы³³ для бизнеса «Трансмет» компании «ТетраМетТранс» представлен на рис. 9.1.

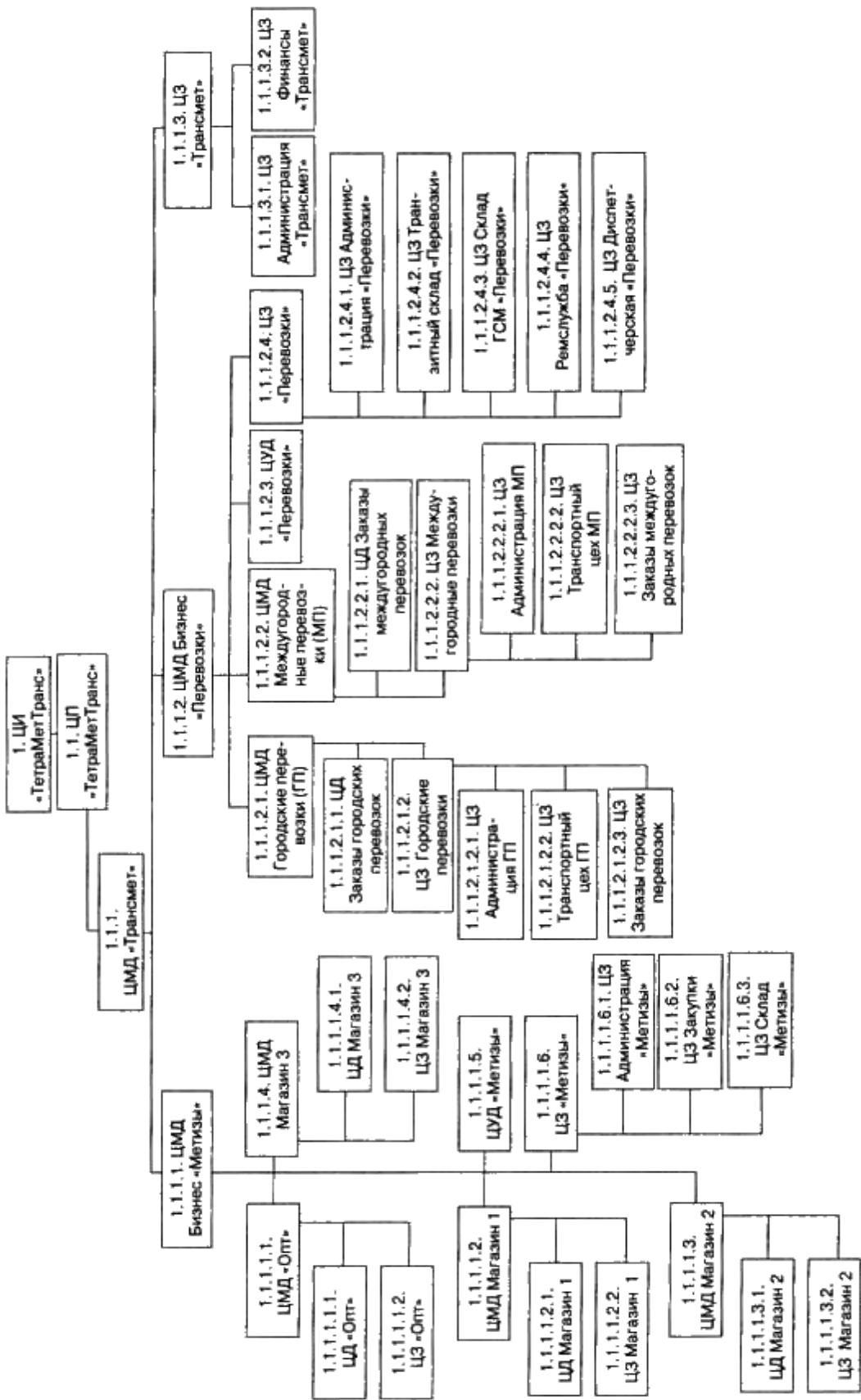


Рис. 9.1

10. Регламентация процесса формирования финансовой структуры и «положение о финансовой структуре»

После того как финансовая структура создана и представлена во всех необходимых форматах, остается только совершить заключительный шаг и подготовить регламентные документы.

Обычные «Положение» и «Регламент» в данном случае логически

³⁴ объединяются в общий документ: «Положение о финансовой структуре», которое определяет порядок ее создания и изменения, а также описывает текущее состояние. Положение создается как текстовый документ, соответствующий по форме принятым на предприятии стандартам и содержащий все полученные в процессе работы результаты.

Обозначение документа «РК СБУ 01—200» является сокращением и расшифровывается как «Руководство Системы Бюджетного Управления — версия 1 200_года».

Структура Положения определяет состав и количество разделов:

1. «*Общие положения*», которые устанавливают порядок разработки и изменения Положения.
2. «*Базовые принципы*» теории бюджетного управления в части формирования финансовой структуры.
3. «*Бизнесы компании*» — это раздел, содержащий краткое описание бизнеса предприятия.
4. «*Структура центров финансовой ответственности (ЦФО)*», который содержит перечень ЦФО и фиксирует результаты классификации организаций по типам ЦФО.
5. «*Распределение организационных звеньев по ЦФО*» — это раздел, в котором отражен состав организаций, входящих в ЦФО.
6. «*Руководители ЦФО*» — это перечень ЦФО с должностями и ФИО руководителей.

11. Бюджетная структура предприятия

11.1. Характеристика бюджетов

Определение бюджета и его виды

После того как финансовая структура сформирована, руководитель точно знает, *кто* на вверенном ему предприятии и за *какие показатели* несет ответственность. Эта ответственность прописана на самом верхнем уровне: доходы, затраты, прибыль, рентабельность и т. д. Но для реального управления такого знания мало, потому что требуется механизм, при помощи которого эта ответственность реализуется. Реализация же ответственности, как мы уже писали в подразделе 8.1 «Теоретические основы управления по центрам ответственности», предполагает установление желаемого уровня показателя и контроль за его достижением как по каждому ЦФО, так и по предприятию в целом. Инструментом для реализации ответственности является бюджет.

Традиционно под бюджетом понимают финансовый план деятельности предприятия. По всей видимости, подобная трактовка берет свое начало от государственного бюджета, который является сугубо финансовым инструментом и действительно по большей части выступает как план. Но даже по отношению к государству этот подход по мере развития демократии воспринимается как все более и более ограниченный; по отношению же к предприятию он недопустим: противоречит принципам теории управления. Противоречие заключается в том, что управление предполагает контроль, т. е. сопоставление фактически достигнутого результата с планом, и анализ отклонений с целью последующей корректировки тактики и стратегии деятельности. А для сравнения бюджет должен существовать не только как плановый документ³⁵, но и как аналогичный документ с фактическими данными. Отсюда формулировка:

Бюджет — финансовый документ установленного формата, при помощи которого производится планирование и учет результатов хозяйственной деятельности.

Тогда цель составления бюджета — *планирование и учет* результатов деятельности предприятия, прежде всего финансовых.

Однако предприятие — явление многогранное даже с чисто финансовой точки зрения. Необходимо составлять планы и контролировать их исполнение в нескольких разных разрезах. Каждому из этих разрезов соответствует свой тип бюджета:

Критерий формирования бюджета	Тип бюджета
По всему предприятию	Итоговый бюджет
По Центрам Финансовой Ответственности	Операционный бюджет
По различным областям деятельности (продажи, закупки, производство и т. д.)	Функциональный бюджет

Теперь мы можем сформулировать определение бюджета:

Бюджет предприятия — это план, составленный на следующий период, или факт отчетного периода в натуральном и денежном выражении, определяющий потребность предприятия в ресурсах, необходимых для получения запланированных доходов, или описывающий фактическое потребление ресурсов, соответствующее реально полученным доходам.

Операционный бюджет — бюджет, описывающий хозяйствственные операции обособленного подразделения предприятия, несущего определенную финансовую ответственность (ЦФО). Следовательно, каждый ЦФО обязан вести свой операционный бюджет.

Функциональный бюджет — это бюджет, отражающий определенную сторону деятельности предприятия (функциональную область). Между функциональными областями деятельности предприятия и соответствующими функциональными бюджетами существует взаимно-однозначное соответствие:

Продажи	=>	Бюджет продаж, Бюджет доходов от реализации
Закупки	=>	Бюджет закупок, Бюджет расходов на закупки
Производство	=>	Бюджет производства, Бюджет прямых производственных расходов
Управление персоналом и т. д.	=>	Бюджет расходов на персонал и т. д.

Безусловно, между операционными и функциональными бюджетами существуют взаимосвязи: отчасти потому, что ряд ЦФО образован по функциональному признаку частично потому, что некоторые бюджеты носят «территориальный характер». Есть и еще

причины подобных увязок, а посему взаимосвязь между функциональными и операционными бюджетами будет подробно рассматриваться ниже. В самом общем виде взаимосвязи между операционными и функциональными бюджетами можно отразить в матрице следующего вида:

		ЦФО				
		затрат	дохода	маржинального дохода	прибыли	инвестиций
функциональные бюджеты	Продажи		X	X	X	X
	Закупки	X		X	X	X
	Производство	X		X	X	X
	Хранение	X		X	X	X
	Транспортировка	X		X	X	X
	Администрирование (управление)	X			X	X
	Финансовая деятельность	X	X		X	X
	Инвестиционная деятельность	X	X		X	X

Конечно, отраженные в матрице пересечения не являются единственными возможными, она показывает только самые логичные и потому распространенные связи.

Но есть и еще один критерий классификации бюджетов — это единицы измерения, в которых они составляются. Этот, казалось бы, «неэкономический» критерий чрезвычайно важен для процесса бюджетирования. Единица измерения отражает предмет ведения бюджетов. С этой точки зрения можно выделить **2 основных типа бюджетов**: стоимостные и натурально-стоимостные.

1. Стоимостные бюджеты	
1.1. Бюджет Доходов и Расходов (БДР)	Собственные

1.3. Бюджет по балансовому листу (бюджет баланса, прогнозный баланс)	стоимостные бюджеты
1.2. Бюджет Движения Денежных Средств (БДДС)	Денежный бюджет
2. Натурально-стоимостные бюджеты	
2.1. Продажи	
2.2. Остатки готовой продукции на начало и конец периода	
2.3. Производство	
2.4. Остатки незавершенного производства на начало и конец периода	
2.5. Остатки сырья, материалов и прочего в производстве на начало и конец периода	
2.6. Потребности производства	
2.7. Остатки сырья, материалов и прочего до входа в производство (на складе)	
2.8. Закупки	

В последнее время получает распространение дополнительное деление стоимостных бюджетов на собственно стоимостные и денежные. Различие между ними в том, что стоимостные бюджеты отражают ту или иную стоимость в денежных единицах, не отражая денег или денежных потоков как таковых, в то время как денежные бюджеты соответствуют своему названию в чистом виде. По этому критерию БДР и баланс являются стоимостными бюджетами, и только БДДС — бюджет денежный. Перечисленные стоимостные и денежные бюджеты совпадают со списком итоговых бюджетов, которые служат основными источниками информации для оценки деятельности предприятия. Собственно говоря, иначе быть просто не могло, так как выделение этих трех итоговых бюджетов действительно является **обязательным**. А вот расширение этого списка возможно, желательно, а в ряде случаев — совершенно необходимо: доходы должны быть детализированы как минимум по направлениям из пунктов получения, а на более крупных предприятиях — по центрам доходов; расходы — по статьям калькуляции, по ЦФО и т. д., баланс — по центрам прибыли и/или инвестиций и т. д. Оглядываясь назад, читатель видит в этой детализации сопоставление итоговых и операционных бюджетов, а забегая вперед, можно утверждать, что именно эта детализация и является целью сопоставления финансовой и бюджетной структур и формирования на этой основе единой финансово-бюджетной структуры.

Натурально-стоимостные бюджеты

Что же касается натурально-стоимостных бюджетов, то в нашей книге они встречаются в первый раз и о них стоит поговорить. Как можно понять по их названию, эти бюджеты могут вестись как в денежных, так и в натуральных единицах — килограммах, тоннах, метрах, литрах, кубометрах, штуках и т. д. и т. п. Однако в каких бы конкретных единицах измерения ни велся существующий учет, для этих бюджетов всегда остается возможность замены единиц измерения, если к тому возникнут предпосылки. Скажем, деревообрабатывающее предприятие, которое выпускает один-единственный продукт (допустим шпон), несколько лет функционирует в условиях более или менее постоянных цен как на закупаемую продукцию, так и на реализуемую, может вести бюджет продаж в денежных единицах. Но как только видов продукции станет несколько и понадобится понимать, какие из них как продаются, или начнутся колебания цен, или появятся подозрения о хищениях со склада — предприятие перейдет на ведение бюджета продаж в натуральных единицах³⁶. И наоборот. Хотя представить себе ситуацию, в которой предприятие отказалось бы от натуральных бюджетов и тех преимуществ, которые они дают, достаточно сложно.

К натурально-стоимостным бюджетам относятся Бюджеты товаров, запасов и внеоборотных активов. Они отражают движение всех активов на предприятии — *кроме денежных средств. По отношению к предприятию* существуют два направления движения неденежных активов:

- приход на предприятие (с оприходованием);
- выбытие/отпуск с предприятия (со списанием).

Внутри предприятия движение активов бывает следующих видов:

- списание сырья/материалов со склада в производство;
- передача готовой продукции из производства на склад;
- передача сырья/материалов, незавершенного производства из одного цеха в другой и т. п.

Общий перечень бюджетов в стоимостных и натуральных показателях был приведен в предыдущем разделе. Далее каждый из

этих бюджетов может детализироваться. Например, **Бюджет продаж** может состоять из:

- бюджетов продаж собственной и покупной продукции;
- бюджетов оптовых, мелкооптовых и розничных продаж;
- бюджетов продаж по продуктам;
- бюджетов продаж по регионам;
- бюджетов реализации брака и отходов;
- бюджетов реализации основных средств и т. д.

Бюджет закупок может быть сформирован из следующих бюджетов:

- бюджеты закупок готовой продукции (товаров) на стороне;³⁷
- бюджеты закупок сырья и материалов;
- бюджеты закупок полуфабрикатов;
- бюджеты закупок комплектующих;
- бюджеты закупок инструмента;
- бюджеты закупок хозяйственного инвентаря;
- бюджеты закупок основных средств и т. д.

Каждый из перечисленных бюджетов может быть детализирован по видам сырья/материалов, видам продукции, в производстве которых используются те или иные активы, и пр.

Следует отметить, что не на каждом предприятии необходимо составлять все виды натурально-стоимостных бюджетов. Например, в торговой компании будут вестись только *Бюджеты закупок товаров* и *Бюджеты продаж*, а бюджеты, связанные с производством, для них неактуальны. И наоборот, для чисто производственного предприятия не имеет смысла формировать *Бюджеты закупок готовой продукции (товаров) на стороне*.

Сопоставление бюджетов по критериям функциональной области и типу дает следующую картину (табл. 11.1):

Таблица 11.1. ХАРАКТЕРИСТИКА ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ БЮДЖЕТОВ ПО ТИПАМ

		Тип бюджета		
		Стоимостной	Денежный	Натурально-стоимостной
Функциональные бюджеты	Продажи	X		X
	Закупки	X	X	X
	Производство	X		X

Хранение	X		X
Транспортировка	X		
Администрирование (управление)	X		
Финансовая деятельность	X	X	
Инвестиционная деятельность	X	X	X

Между различными бюджетами предприятия существуют взаимосвязи и иерархия; значит, они образуют *бюджетную структуру*. Поскольку каждый из этих типов бюджета имеет в бюджетной структуре и в бюджетировании как таковом свою «нишу», которая не может быть занята его «коллегами по цеху», есть смысл подробно рассмотреть каждый из них в отдельном пункте (это наши следующие разделы).

Операционные бюджеты

Операционный бюджет — это бюджет отдельного Центра финансовой ответственности. Цель составления операционного бюджета — планирование и учет результатов хозяйственных операций, которые ведет соответствующий ЦФО. По сути, операционный бюджет — это инструмент делегирования полномочий и ответственности каждому ЦФО за относящиеся к нему финансовые показатели.

Для каждого ЦФО составляется один — и только один! — операционный бюджет. Следовательно, общее число операционных бюджетов на предприятии равно количеству сформированных в нем ЦФО. Чуть-чуть забегая вперед, отметим, что в этом количественном соответствии уже проглядывает возможность установления связи между финансовой и бюджетной структурой.

Для различных Центров финансовой ответственности, занимающихся схожей деятельностью, содержание и, соответственно,

названия статей и групп статей их операционных бюджетов могут совпадать (см. пример).

Пример. Операционные бюджеты

1. Бюджет Центра Дохода «Бизнес “А”»
 - 1.1. Реализация основной продукции
 - 1.1.1. Готовая продукция
 2. Бюджет Центра Дохода «Бизнес “Б”»
 - 2.1. Реализация основной продукции
 - 2.1.1. Услуги
 3. Бюджет Центра Затрат «Коммерция»
 - 3.1. Коммерческие расходы
 - 3.1.1. Оклад менеджеров по продажам
 - 3.1.2. Комиссионные с продаж
 - 3.1.3. Транспортные расходы
 4. Бюджет Центра Затрат «Маркетинг»
 - 4.1. Коммерческие расходы
 - 4.1.1. Реклама
 - 4.1.2. Интернет-продвижение

Функциональные бюджеты

Хозяйственную деятельность предприятия можно представить как набор определенных функций. В общем случае список этих функций будет выглядеть так:

- продажи;
- закупки;
- производство;
- хранение;
- транспортировка;
- администрирование (управление);
- финансовая деятельность;
- инвестиционная деятельность.

38

Статьи операционных бюджетов, сгруппированные по признаку функциональной принадлежности, образуют **функциональные бюджеты**. Цель составления функциональных бюджетов — определение потребности в ресурсах для различных областей деятельности предприятия.

Каждый функциональный бюджет составляется по всему предприятию, следовательно, именно система функциональных бюджетов предприятия образует его **бюджетную структуру**. Таким образом,

Бюджетная структура — это система функциональных бюджетов предприятия, в соответствии с которой происходят последовательное планирование и учет результатов хозяйственной деятельности всего предприятия.

С позиций этого определения схема составления основного бюджета, безусловно, отражает бюджетную структуру, так как ее блоки представляют собой не что иное, как функциональные бюджеты.

Более подробный перечень функциональных бюджетов, соответствующий вышеперечисленным функциям предприятия, может выглядеть так, как показано в табл. 11.2.

Обозначения типа бюджета:

ДР — доходов-расходов; **ДДС** — движения денежных средств;
НС — натурально-стоимостные.

Данная таблица перечисляет функциональные бюджеты на самом верхнем уровне. Однако любой из указанных бюджетов может быть детализирован в соответствии с нуждами конкретного предприятия.

ТАБЛИЦА 11.2. ПРИМЕР ПЕРЕЧНЯ ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ БЮДЖЕТОВ

№ п/п	Наименование Бюджета	Тип бюджета
1	Бюджет продаж	НС
1.1	Бюджет продаж собственной продукции	НС
1.2	Бюджет продаж покупных товаров	НС
1.3	Бюджет продаж ОС	НС
1.4	Бюджет продаж по прочей деятельности	НС
2	Бюджет остатков готовой продукции (ГП) на начало периода	НС
3	Бюджет остатков готовой продукции (ГП) на конец периода	НС
4	Бюджет производства	НС
5	Бюджет остатков незавершенного производства (НЗП) на начало периода	НС
6	Бюджет остатков незавершенного производства (НЗП) на конец периода	НС
7	Бюджет потребностей производства в сырье, материалах, инструментах и прочем	НС
8	Бюджет остатков сырья, материалов, инструментов и прочего на начало периода	НС

9	Бюджет остатков сырья, материалов, инструментов и прочего на конец периода	НС
10	Бюджет закупок	НС
10.1	Бюджет закупок сырья, материалов, инструментов и прочего	НС
10.2	Бюджет закупок товаров	НС
10.3	Бюджет закупок ОС	НС
11	Бюджет остатков товаров на начало периода	НС
12	Бюджет остатков товаров на конец периода	НС
13	Бюджет доходов по основной деятельности	ДР
14	Бюджет прямых расходов по основной деятельности	ДР
14.1	Бюджет прямых производственных расходов	ДР
14.2	Бюджет прямых коммерческих расходов	ДР
15	Бюджет накладных расходов по основной деятельности	ДР
15.1	Бюджет накладных производственных расходов	ДР
15.2	Бюджет накладных коммерческих расходов	ДР
15.3	Бюджет административных расходов	ДР
16	Бюджет доходов по финансовой деятельности	ДР
17	Бюджет расходов по финансовой деятельности	ДР
18	Бюджет доходов по инвестиционной деятельности	ДР
19	Бюджет доходов по прочей деятельности	ДР
20	Бюджет расходов по прочей деятельности	ДР
21	Бюджет налогов	ДР
22	Бюджет дивидендов	ДР
23	Бюджет поступлений денежных средств по основной деятельности	ДДС
24	Бюджет выплат денежных средств по основной деятельности	ДДС
25	Бюджет поступлений денежных средств по финансовой деятельности	ДДС
26	Бюджет выплат денежных средств по финансовой деятельности	ДДС
27	Бюджет поступлений денежных средств по инвестиционной деятельности	ДДС
28	Бюджет выплат денежных средств по инвестиционной деятельности	ДДС
29	Бюджет поступлений денежных средств по прочей деятельности	ДДС
30	Бюджет выплат денежных средств по прочей деятельности	ДДС

Например, если для предприятия имеет смысл контролировать не только производственные затраты целиком, но и отдельные их составляющие, то *Бюджет прямых производственных расходов* может, в свою очередь, состоять из *Бюджета материальных затрат*, *Бюджета энергозатрат*, *Бюджета производственной амортизации* и т. д. При необходимости детализация может перейти еще на один

уровень, когда *Бюджет материальных затрат* детализируется на Бюджет сырья (в т. ч. основные виды рассматриваются отдельно), Бюджет материалов, Бюджет комплектующих (опять же с выделением основных видов и/или поставщиков) и т. д. и т. п.

Показатели бюджетов в сумме также дадут итоговый финансовый результат: прибыль/убыток или чистый денежный поток (сальдо денежных средств). Но на предприятии также могут создаваться дополнительные бюджеты — не для расчета финансового результата, а для контроля над функциональными областями в определенных разрезах. Например, при необходимости управлять расходами на заработную плату по всему предприятию *Бюджет расходов на зарплату* имеет смысл рассматривать отдельно, но в разрезе производственных, коммерческих и прочих расходов.

Взаимосвязь операционных и функциональных бюджетов представлена на рис. 11.1.

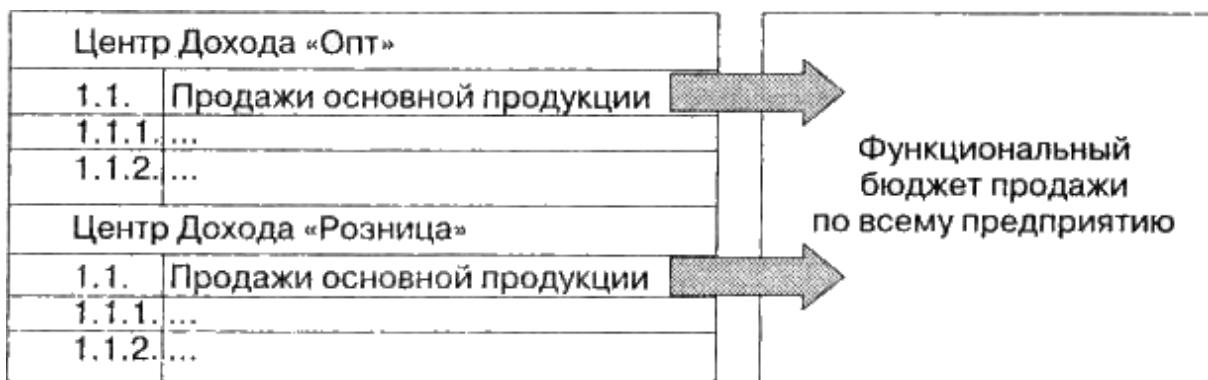


Рис. 11.1. Взаимосвязь операционных и функциональных бюджетов

Итоговые бюджеты

Каждый функциональный бюджет относится к одному из трех типов бюджетов.

1. Натурально-стоимостной (Бюджет Товаров, Запасов и Внеоборотных Активов).
2. Бюджет Доходов и Расходов (БДР).
3. Бюджет Движения Денежных Средств (БДДС).

В соответствии с этой классификацией функциональные бюджеты консолидируются (сводятся по всему предприятию) и образуют соответствующие итоговые бюджеты. Например, *Бюджет прямых*

производственных расходов, Бюджет накладных расходов, Бюджет коммерческих расходов и т. д. группируются вместе и образуют итоговый БДР, а Бюджет поступлений по основной деятельности, Бюджет выплат по прямым производственным расходам, Бюджет выплат по накладным расходам, Бюджет выплат по коммерческой деятельности и т. д. — итоговый БДС.

При этом многие операции предприятия оказывают влияние на все три итоговых бюджета. Например, реализация продукции будет отражаться в *Бюджете Товаров, Запасов и Внеоборотных Активов* как отгрузка готовой продукции, в *Бюджете Доходов и Расходов* — как начисление дохода от реализации, а в *Бюджете Движения Денежных Средств* (при оплате этого товара покупателем) — как поступление денег от реализации. Следовательно, функциональный *Бюджет Продаж* составляется в разрезе движения товаров, доходов и движения денег и соответствующим образом участвует в формировании всех итоговых бюджетов (рис. 11.2).

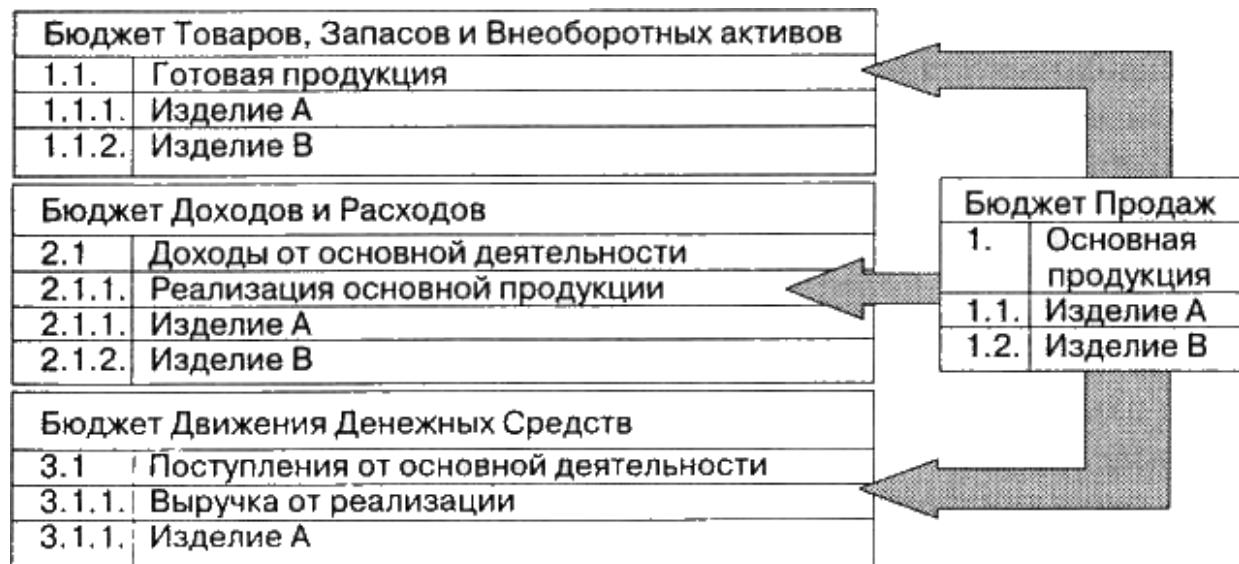


Рис. 11.2. Взаимосвязь функциональных и итоговых бюджетов

Итоговые бюджеты, таким образом, нужны не только для планирования финансовых результатов, но и для отслеживания «отдаленных» и «побочных» эффектов изменения тех или иных моментов в стратегии и тактике предприятия, а также для обоснованной корректировки бюджета в целом. Рассмотрим их подробнее.

Бюджет Доходов и Расходов (БДР)

Бюджет Доходов и Расходов (БДР) отражает формирование экономических результатов деятельности предприятия. Цель его составления — управление экономическими результатами деятельности предприятия, т. е. его *прибылью и рентабельностью*. Под экономическими результатами в данном случае мы понимаем тот итог производственно-финансовой деятельности предприятия, который отражает изменение стоимости имущества предприятия.

Он показывает:

- доходы предприятия — по общей сумме и/или детализированные по тому или иному критерию (ЦФО, источник получения и пр.);
- расходы предприятия по общей сумме и/или детализированные по тому или иному критерию (ЦФО, направление расходования, статья калькуляции и пр.);
- разницу (т. е. прибыль либо убытки) между доходами и расходами за определенный период.

На основе этих данных при помощи определенных инструментов анализа (прежде всего речь идет о факторном анализе прибыли, но существуют и другие инструменты) можно:

- спланировать и определить по факту значение каждого источника доходов для общей суммы как доходов, так и прибыли. Подобная информация является необходимой для разработки маркетинговой политики компании, ее производственной программы и многоного другого (см. подраздел 17.2 «Типовой алгоритм составления бюджета»);
- выявить статьи расходов, на которые имеет смысл влиять с целью улучшения финансовых результатов. Иначе можно сказать — выявить статьи расходов, которые имеют резервы экономии (см. подраздел 20.5 «Формы отчетности, показатели, способы и методики проведения финансово-экономического анализа»).

Формат Бюджета Доходов и Расходов (последовательность и группировка статей) должен соответствовать принятому на предприятии формату **Отчета о Прибылях и Убытках (ОПУ)**, так как

именно это соответствие позволит качественно спланировать и учесть весь процесс формирования финансовых результатов деятельности предприятия. Надо сказать, что помимо методологической корректности и сопоставимости использование одного и того же формата просто удобно: полученные результаты хоть в плане, хоть по факту не надо ни перегруппировывать, ни пересчитывать, ни подправлять.

На основании общности формата можно утверждать, что БДР — так же, как это происходит в Отчете о прибыли и убытках — предполагает последовательное, шаг за шагом, вычитание из валовых финансовых результатов (выручка, маржинальный доход и т. д.) соответствующих расходных статей. Тогда по результатам этого вычитания на каждом шаге формируются «очищенные» от определенной части расходов финансовые результаты. И если на первом шаге мы формируем маржинальный доход как разность между общими доходами и сопоставимой с ними себестоимостью, то на последнем мы получаем чистую прибыль. Пример последовательного формирования финансовых результатов представлен в табл. 11.3.

ТАБЛИЦА 11.3. СХЕМА ФОРМИРОВАНИЯ ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ

Исходный показатель (группа статей)	Корректировка		Результат
	Действие («-» — вычитание, «+» — сложение)	показатель	
Доходы по основной деятельности	-	Прямые производственные расходы	Маржинальный доход
	-	Прямые коммерческие расходы	
Маржинальный доход	-	Накладные расходы бизнеса	Вклад на покрытие
Вклад на покрытие		Накладные расходы Компании	Прибыль от основной деятельности
Прибыль от основной деятельности	+	Доходы по финансовой деятельности	Прибыль до налогообложения
	-	Расходы по финансовой деятельности	
	+	Прочие доходы	
	-	Прочие расходы	
Прибыль до налогообложения	-	Налоги	Чистая прибыль

Чистая прибыль	-	Отчисления в фонды	Нераспределенная прибыль
	-	Дивиденды	

В отдельных случаях имеет смысл вводить дополнительные строки «Финансовый результат от финансовой деятельности» и «Финансовый результат прочих хозяйственных операций» — если предприятие систематически и в значительных для него объемах ведет финансовую и «прочую» деятельность соответственно и заинтересовано в управлении их результатами.

Бюджет Движения Денежных Средств (БДДС)

Бюджет Движения Денежных Средств (БДДС) отражает движение денежных средств (денежные потоки) по всем видам банковских счетов, кассе и иным местам хранения денег предприятия.

С точки зрения направленности денежных потоков, существуют два их вида:

- поступления на предприятие (стилистический вариант: поступления предприятию):
- выплаты с предприятия (стилистические варианты: выплаты предприятия, платежи предприятия).

Разность между входящими денежными потоками (поступлениями) и исходящими (выплатами) образует чистый денежный поток предприятия, который может быть как положительным, когда на предприятии накапливаются временно свободные денежные средства, так и отрицательным, когда деньги с предприятия «уходят». Между поступлениями и доходами, а также между выплатами и расходами существует известное, хорошо выраженное соответствие, так как формирование большинства доходов

и расходов связано с поступлениями и выплатами денег. При этом уровень детализации статей БДС и БДР должен быть одинаковым. Пример соответствия статей БДР и БДС представлен в табл. 11.4.

Это соответствие провоцирует поставить знак равенства между прибылью и чистым денежным потоком. Но даже начинающий предприниматель быстро сознает, что между ними существуют и различия — настолько сильные, что позволяют утверждать «работа (читай: доходы и прибыль) и деньги (читай: поступления и чистый денежный поток) — вещи не связанные».

Таблица 11.4 Соответствие статей БДР и БДС

БДР	БДС
Доходы	Поступления
Доходы по основной деятельности	Поступления по основной деятельности
Доход от реализации основной продукции	Выручка от реализации основной продукции

Основные причины, которые обусловливают различия между доходами и поступлениями или между расходами и выплатами, две:

1. расхождения в сроках: поступления могут отставать по времени от доходов, а могут опережать их; в отдельных случаях налицо совпадение. То же самое происходит и с платежами: они могут осуществляться синхронно с расходами, могут опережать их, а могут отставать — порой весьма и весьма существенно;
2. расхождения в суммах. Существуют поступления, которые не являются доходами, и наоборот, предприятие может получать доходы и не иметь соответствующих этим доходам поступлений. По отношению к расходам/платежам имеет место полная аналогия: предприятие может нести расходы, которые не требуют выплат, и производить выплаты, которые с бухгалтерской точки зрения не являются расходами.

Рассмотрим подробнее каждое расхождение.

Расхождение в сроках по отношению к доходам и поступлениям выглядит следующим образом:

	Срок поступлений по отношению к доходам		
	до момента начисления доходов	в момент начисления доходов	после начисления доходов
Причина	Поступления авансом от	Оплата наличными	Товарный кредит клиентам

расхождения / наименование поступления	клиентов предприятия (продукции, работ, услуг)	предприятия (отсрочка оплаты)
--	---	----------------------------------

Забегая вперед и устанавливая связи между БДР, БДС и балансом, можно указать, что авансовые поступления образуют кредиторскую задолженность предприятия, а товарный кредит, предоставленный клиентам, — дебиторскую.

Расхождение в сроках по отношению к расходам и платежам выглядит следующим образом:

	Срок платежей по отношению к расходам		
	до момента начисления расходов	в момент начисления расходов	после начисления расходов
Причина расхождения / наименование платежа	Оплата авансом (продукции, работ, услуг) контрагентов	Оплата наличными	Товарный кредит (отсрочка оплаты) поставщиков

В балансе авансовые платежи перейдут в дебиторскую задолженность, а товарный кредит, полученный от поставщиков, — в кредиторскую.

Расхождения в суммах по отношению к доходам не так разнообразны: поступления по основной деятельности больше доходов быть не могут. Они могут быть только меньше за счет потерь, связанных с недобросовестной дебиторской задолженностью. Следовательно, на тех предприятиях, где продукция (работы, услуги) реализуются исключительно за наличные, поступления совпадают с доходами и по срокам, и по сумме. На предприятиях, которые получают оплату своей продукции (работ, услуг) авансом, суммы доходов и поступлений совпадают, но поступления формируются раньше. На тех же предприятиях, которые реализуют свою продукцию преимущественно на условиях товарного кредита, поступления отстают от доходов и по срокам, и по сумме. Тем не менее по мере нарастания конкуренции товарный кредит будет расширяться, и именно этот тип поступлений станет преобладающим.

А вот что касается финансовой деятельности предприятия, то она может генерировать поступление средств, которые не являются доходами — кредитов. Также поступлениями, не имеющими связи с доходами, являются вложения в уставный фонд предприятия и спонсорская помощь (в том числе бюджетная).

Расхождения же в суммах по отношению к расходам возможны в обоих направлениях: как уже упоминалось выше, есть платежи, которые не являются расходами, и расходы, которые не требуют выплат. Основные статьи, по которым различаются между собой БДР и БДС, приведены в табл. 11.5.

Таким образом, БДС является совершенно обязательным инструментом управления денежными потоками предприятия. С его помощью планируются, учитываются и анализируются:

- объемы конкретных выплат и поступлений;
- даты совершения платежей и поступлений денег;
- направленность денежных потоков: поступлений — по источникам, выплат — по целевому назначению;
- обороты денежных средств за период (с необходимой периодичностью), что бывает необходимо для оценки потребности в дополнительном финансировании;
- остаток (сальдо) денежных средств в кассе и на счетах на конкретные (контрольные) даты.

ТАБЛИЦА 11.5 РАЗЛИЧИЯ В СТАТЬЯХ БДР И БДС

Статья	БДР	БДС	Комментарий
Накопление дебиторской задолженности	+		Прирост дебиторов означает, что продукцию (работы, услуги) предприятие реализовало и доходы начислило, но соответствующих поступлений не получило
Амортизация	+		Амортизация по своей сути не является расходами; это часть дохода, которую государство разрешает вывести из-под налогообложения, поощряя предпринимателей поддерживать основные фонды предприятий
Накопление товарных запасов		+	При этом происходит оплата закупок, но отражаются в расходах они только после того, как «пошли в производство» и образовали себестоимость реализованной продукции. То есть между платежами по закупкам и

			прямыми расходами (себестоимостью) логично предположить существование значительного временного разрыва
Переоценка основных фондов и товарно-материальных ценностей	+		Переоценка может привести как к удорожанию, так и к удешевлению ОПФ и товарно-материальных ценностей. Это, безусловно, скажется на экономических результатах деятельности предприятия, но не вызовет ни выплат, ни поступлений
Брак в производстве	+		Это, безусловно, расходы. И в большинстве случаев брак ощущается предприятием достаточно остро. Тем не менее «платить» при этом никому не требуется
Порча, усушка и прочие потери при транспортировке и хранении	+		Аналогично — подобного рода порча наносит серьезные убытки. Но выплаты при этом нет
Недостачи по результатам инвентаризации	+		Изменяют стоимость товарно-материальных ценностей: как ясно из названия статьи, в сторону уменьшения. Но платежа это не требует; в известном смысле предприятие уже «заплатило»
Курсовые разницы	+		В данном случае имеются в виду не те курсовые разницы, которые возникают по результатам обмена валюты, а те, которые порождены пересчетом кассовых остатков в процессе консолидации финансовой отчетности. Естественно, пересчет не может породить движения денежных средств ни к предприятию, ни от него, но сами курсовые разницы могут быть весьма заметными. Настолько, что возникло понятие 39 пересчетного риска , и были разработаны способы его парирования (хеджирования)
Получение/погашение кредитов (займы)		+	Движение средств, причем очень часто в крупных объемах. Однако эти поступления не 40 являются доходами , а возврат кредита, будучи платежом, не может считаться расходами. Расходами являются только процентные выплаты
Покупка основных производственных фондов (ОПФ)		+	Инвестиционная деятельность (покупка основных фондов, наладка и ввод в эксплуатацию оборудования, капитальные ремонты) порождают только <i>платежи денежных средств</i> , но <i>не расходы</i> , так как все выплаченные суммы увеличивают

		балансовую стоимость внеоборотных активов предприятия
Продажа основных производственных фондов (ОПФ)		Очень интересная хозяйственная операция в том смысле, что служит как бы комбинацией поступлений и расходов. Происходит это по той причине, что поступления от продажи ОПФ нередко совпадают с доходами, в то время как в качестве расходов фигурирует остаточная балансовая стоимость продаваемого имущества, которая списывается с баланса, но не платится
Капитальные ремонты	+	Одна из форм инвестиционной деятельности, повторяющая все ее закономерности в части экономического и финансового результатов
Косвенные налоги	+	Безусловные поступления и платежи. Но ни доходов, ни расходов за этими денежными потоками не стоит

Все это позволяет управлять *платежеспособностью* предприятия, т. е. его способностью своевременно погашать свои обязательства. Это достигается посредством следующих мероприятий:

- поддержания на счету необходимого для произведения всех запланированных платежей объема денежных средств;
- избегания (предотвращения) *кассовых разрывов*, т. е. превышения в определенные периоды платежей над поступлениями;
- снижения уровня временно свободных, т. е. неработающих и не приносящих дохода, денежных средств. Эта последняя мера позволяет повысить отдачу от активов предприятия и, таким образом, управлять *не только платежеспособностью*, но и, в известной степени, *прибыльностью* предприятия.

БДС с разбивкой по дням также иногда называют **Платежным календарем** или **Реестром платежей**. Этот документ является наиболее гибким инструментом оперативного управления денежной наличностью. Для планирования с более отдаленным горизонтом платежный календарь не приспособлен, так как уровень неопределенности плана (прогноза) не позволяет разнести поступления и выплаты по дням.

Разобравшись в содержании табл. 11.5, можно четко сформулировать причины драматического расхождения между

прибылью и чистым денежным потоком (ЧДП):

Прибыль в ОПУ существует, но ЧДП отрицателен	ЧДП положителен, хотя ОПУ показывает убытки
Предприятие сезонно или по соображениям рыночной конъюнктуры вкладывается в товарные запасы. Прибыль в этом случае реализована в товарных запасах, ее превращение в «живые деньги» зависит от уровня их ликвидности	Предприятие производит и реализует продукцию, используя ранее закупленные сырье, материалы и комплектующие («работает со склада»). Убыток, конечно, не может быть вызван самим фактом деятельности, он обусловлен ее неэффективностью, но ЧДП будет накапливаться
Предприятие изменило стратегию продаж в сторону расширения товарного кредита. Прибыль при таком подходе реализована в дебиторской задолженности, а ее «возвращение в оборот» определяется качеством кредитной политики предприятия	Предприятие получает средства за проданные ранее товары (работы, услуги) в период сезонного или конъюнктурного спада объемов деятельности
Предприятие ведет капитальное строительство. Прибыль воплощена в новых ОПФ и может быть реализована только тогда, когда они начнут полноценно функционировать или будут проданы	Предприятие реализует ОПФ или недвижимость в период убыточной деятельности
Предприятие выдало заем другому предприятию или совершило вложения в долгосрочные ценные бумаги. Прибыль реализуется в том случае, если вложения оказываются ликвидными и прибыльными	Предприятие реализует долгосрочные ценные бумаги или получает ранее выданные кредиты в период убыточной деятельности

Детализация статей БДДС может как совпадать с детализацией статей БДР, так и быть более глубокой или более агрегированной (укрупненной). Степень детализации зависит от того, на каком уровне руководство предприятия желает и имеет реальную возможность управлять своими денежными потоками. Например, если с точки зрения начисления заработной платы в БДР имеет смысл различать статьи «Оклад», «Сдельная зарплата», «Комиссионные» и «Премии», то в БДДС будет достаточно иметь только одну статью — «Выплата заработной платы».

Бюджет Баланса / Бюджет по Балансовому Листу (ББЛ)

Бюджет Баланса, или Бюджет по Балансовому Листу (ББЛ), — это прогноз и уже потому ближайший аналог стандартного

бухгалтерского баланса. Как и баланс, он показывает:

- стоимость имущества, которым владеет предприятие (активы), по видам;
- источники средств для формирования этого имущества (пассивы).

Форма предоставления информации об активах и пассивах такова, что позволяет легко оценивать не только внутреннюю структуру каждого, но и соотношение их частей.

Целью составления Бюджета Баланса является получение полной, объективной, достоверной и своевременной информации о предполагаемой финансовой устойчивости, платежеспособности, ликвидности и стоимости предприятия для принятия оптимальных **управленческих решений**. В соответствии с данной целью, существуют определенные отличия Бюджета Баланса от бухгалтерского баланса, составляемого по факту.

Первое отличие касается исходной информации для составления баланса: Бюджет Баланда составляется на основе данных *управленческого учета*. Это означает, что стоимость и износ ТМЦ, остатки, финансовые результаты и т. п. рассчитываются по алгоритмам, принятым для внутреннего учета на предприятии, а не обязательно по бухгалтерским стандартам, предписанным государством.

Второе отличие — временная ориентация документа: бухгалтерский баланс составляется исключительно в соответствии с ⁴¹ *фактическим состоянием* предприятия, а Бюджет Баланда предназначен и для *планирования* будущей стоимости предприятия, и для отражения *фактической* его стоимости. Платежеспособность и финансовая устойчивость предприятия также отражаются бюджетом баланса более точно и корректно. Однако оперировать этой особенностью затруднительно, если внешние пользователи — банк, кредиторы, поставщики — склонны опираться при принятии своих решений о выделении дополнительного финансирования на информацию бухгалтерской финансовой отчетности.

Третье отличие — сама форма (формат) документа. Формат бухгалтерского баланса (виды статей, их порядок, группировка и детализация) строго регламентирован государственными органами,

тогда как Бюджет Баланса формируется в соответствии с потребностями конкретного бизнеса. В частности, это позволяет:

- более полно учитывать нематериальные активы (репутация, патенты, лицензии, торговые марки, авторские права и т.п.);
- просматривать информацию не только пост态йно, но и в разрезах, например:
 - видов ТМЦ;
 - контрактов;
 - контрагентов;
 - валют;
 - мест хранения;
 - сотрудников и т. д;
- проводить более полный финансовый анализ (см. раздел «Анализ»).

Последним отличием служит периодичность: бухгалтерский баланс составляется достаточно редко (за каждый квартал и год), а Бюджет Баланса может составляться как угодно часто, в т. ч.

42
ежедневно.

12. Практикум по формированию бюджетной структуры

Рассмотрим поэтапно те шаги, которые следует предпринять для формирования бюджетной структуры.

12.1. Разработка Перечня хозяйственных операций

На первом шаге составляется полный *Перечень хозяйственных операций*, которые ведутся или будут в перспективе вестись на предприятии, с указанием типов каждой из операций:

1. Доходы.
2. Затраты.
3. Расходы.
4. Поступления денежных средств.
5. Выплаты денежных средств.
6. Остатки товарно-материальных ценностей.
7. Движение товарно-материальных ценностей.

Справедливо ради нужно указать, что невозможно представить предприятие без какой-либо хозяйственной операции из данного списка. Любой бизнес имеет доходы и расходы, которые предполагают поступления и выплаты; он имеет, пусть даже в ничтожном объеме, товарные запасы и основные средства, в процессе движения (приобретения и реализации) которых образуются затраты и снова поступления. Но список нужен для того, чтобы при составлении перечня не пропустить какие-либо необходимые операции. Собственно, это опора, которая детализируется и видоизменяется в зависимости от того, какие операции проводит предприятие в целом, отдельные ЦФО или сфера деятельности.

Отмечать и группировать хозяйственные операции следует в соответствии с ходом производственного (операционного) цикла предприятия. Это означает, что:

1. Начинать перечисление операций необходимо с *введения остатков ТМЦ*, так как любая деятельность (в том числе планируемая) отталкивается от некоторых наличных остатков.
2. Необходимо представить, с каких операций *логически* (или даже *хронологически*) начинается деятельность предприятия.
Например:
 - Деятельность начинается с привлечения финансовых ресурсов. Тогда следующая за «*Остатками ТМЦ*» группа операций будет «*Внешние финансовые операции*».

- Деятельность начинается с закупок товаров для торгового предприятия либо сырья, материалов и т. д. — для производственного. Тогда имеет смысл начинать с группы операций «Закупки».
3. За закупками, скорее всего, будут следовать процессы хранения, переработки, производства и т. д., отражаемые в соответствующих им операциях, а также связанные с ними коммерческие и управленческие процессы, описываемые в операциях «Коммерческие затраты» и «Административные затраты».
 4. За производственными операциями последуют «Продажи», затем «Начисление доходов и расходов», связанные с этими продажами.
 5. Весь основной цикл будут обеспечивать такие вспомогательные операции, как «Учет движения денежных средств/ОС/НМА», «Расчеты с персоналом/государством/собственниками».

12.2. Составление Управленческого Баланса

На данном шаге определяется, по какому принципу будут группироваться и детализироваться статьи, отражающие имущество предприятия (Активы) и источники его формирования (Пассивы).

С точки зрения порядка расположения статей существует два основных принципа.

1. По убыванию ликвидности для активов и, соответственно, возрастанию сроков погашения обязательств — для пассивов. В этом случае раздел активов Баланса начинается с таких статей, как «*Денежные средства*», а заканчивается статьями «*Основные средства*» (или «*Убытки*»), а пассивы переходят от «*Краткосрочной кредиторской задолженности*» к «*Уставному капиталу*».
2. Обратный принцип: в активах к концу раздела возрастает ликвидность, а в пассивах — сроки погашения обязательств.

Выбор принципа целиком зависит от сложившихся на конкретном предприятии традиций составления баланса и удобства его анализа, потому что одна из целей Управленческого Баланса — это предоставление руководству предприятия наглядной «картинки» об имуществе, капиталах и обязательствах компании.

12.3. Выделение укрупненных статей Бюджета Доходов и Расходов

Этот шаг указан как третий, но на самом деле он может осуществляться двумя способами, один из которых не требует никаких предварительных результатов и потому может проводиться «параллельно». Другой способ предполагает использование результатов второго шага, т. е. опирается на перечень хозяйственных операций. Цель этого шага — получить перечень укрупненных статей (групп статей) Бюджета Доходов и Расходов с тем, чтобы:

- описать алгоритм подсчета финансового результата;
- заготовить «каркас» для статей БДР, который потом можно будет детализировать до уровня хозяйственных операций (статей). Это обеспечит полную — на всех уровнях — увязку исходных данных об элементарных событиях в деятельности предприятия с итоговыми бюджетами через уровни операционных и функциональных бюджетов.

Начинать нужно с формирования укрупненных статей *Бюджета Доходов и Расходов*. Их структура должна быть аналогична структуре *Отчета о Прибылях и Убытках (ОПУ)* компании, с тем, чтобы отражать процесс последовательного «очищения» валовых финансовых результатов (доходов) от расходов каждого этапа⁴³ с указанием промежуточных результатов вплоть до Дивидендов и Нераспределенной прибыли.

Структура *Бюджета Доходов и Расходов* должна уместиться на одном «листочке», т. е. состоять не более чем из 8-15 строк. Каждая укрупненная статья есть не что иное, как *группа* статей соответствующих бюджетов, объединенная в одну строку. По этой причине формировать структуру БДР можно и снизу, и сверху. Формирование «сверху» предполагает, что мы отталкиваемся от типового ОПУ, изменяя его структуру только в соответствии со структурой деятельности предприятия и с типом управления (об этом чуть ниже, через пару абзацев). Формирование «снизу» — это как раз тот способ, который предполагает использование ранее составленного перечня хозяйственных операций, группирующихся по тем же

критериям — структура деятельности и тип управления — плюс возможное приближение получающейся структуры к типовому ОПУ.

Пример обобщенной структуры Отчета о Прибылях и Убытках представлен в табл. 12.1.

ТАБЛИЦА 12.1 ПРИМЕР СТРУКТУРЫ ОПУ

Статья	Промежуточный результат
Валовой результат (Доходы по основной деятельности)	Выручка от реализации
Группа расходов 1 (Прямые производственные расходы)	Промежуточный результат 1 (Операционная прибыль)
...	
Группа расходов m (Налоги на прибыль)	Промежуточный результат m (Чистая прибыль)
Группа расходов n (Дивиденды)	Конечный результат (Нераспределенная прибыль)

В процессе составления структуры ОПУ или группировки статей в эту структуру нужно учитывать:

1. Классификацию статей затрат, принятую на предприятии.

Если статьи затрат делятся по принципу «переменные — постоянные», то структура ОПУ будет выглядеть следующим образом:

Статья	Промежуточный результат
Доходы по основной деятельности	Выручка от реализации
Переменные расходы	Маржинальный доход (Вклад на покрытие)
Постоянные расходы	Прибыль

а для классификации затрат по принципу «прямые — накладные» так:

Статья	Промежуточный результат
Доходы по основной деятельности	Выручка от реализации
Прямые производственные расходы	Операционная прибыль
Накладные производственные расходы	Прибыль от основной деятельности

2. Выделение в структуре компании бизнес-направлений в виде Центров маржинальных доходов: их несколько или только один вид деятельности? Для первого случая структура статей будет выглядеть следующим образом:

Статья	Промежуточный результат
Доходы по основной деятельности	Выручка от реализации
Прямые расходы бизнеса	Операционная прибыль
Накладные расходы бизнеса	Вклад на покрытие накладных расходов компании
Накладные расходы компаний	Прибыль от основной деятельности

а для второго так:

Статья	Промежуточный результат
Доходы по основной деятельности	Выручка от реализации
Прямые расходы по основной деятельности	Операционная прибыль
Накладные расходы по основной деятельности	Прибыль от основной деятельности

3. Выделение на предприятии, помимо основной — финансовой, инвестиционной и «прочей» деятельности. Каждая из областей деятельности должна быть отражена в доходах и расходах по ней, и таким образом мы придем к типовой форме, приведенной в табл. 11.3, но заполненной показателями дополнительных сфер деятельности.

12.4. Составление Перечня статей Бюджета Доходов и Расходов

Составление перечня статей Бюджета Доходов и Расходов предполагает детализацию ранее составленных укрупненных статей БДР (ОПУ). С другой стороны, перечень статей Бюджета Доходов и Расходов может быть получен путем группировки элементарных статей, но группировки более мелкой, чем в Отчете о прибыли и убытках. В идеале следовало бы составить перечень статей БДР обоими способами с тем, чтобы обеспечить сквозную увязку не только укрупненных, но и детализированных статей.

Как уже было отмечено, статьи формируются *на основе хозяйственных операций*, которые осуществляет (или планирует осуществлять) предприятие. При этом учитываются следующие моменты:

1. Каждая операция, связанная с начислением дохода либо осуществлением расходов, должна иметь статью БДР, по которой она может быть отражена.
2. Отдельная статья может быть заведена как для одной операции, так и для группы схожих операций. Степень детализации отражения операций определяется:
 - значимостью операций, т. е. величиной связанных с ними доходов и расходов;
 - схожестью (специфичностью) операций и, соответственно, возможностью их логичной группировки;
 - затратами по ведению детализированного учета;
 - желанием лиц, отвечающих за планирование и учет по статьям, контролировать операции на том или ином уровне детализации.
3. Статья не может быть детальнее операции.
4. Нецелесообразно заводить заведомо «пустые» статьи, т. е. такие, операции по которым не планируется проводить в обозримом будущем.

Существует множество принципов группировки статей, и выбор каждого конкретного определяется спецификой деятельности предприятия и желанием ответственных лиц анализировать данные в

том или ином разрезе. Ниже приведено несколько примеров группировок *столбцов доходов*:

1. По продуктам:
 - реализация Изделия А;
 - реализация Изделия В.
2. По регионам:
 - продажи в Москве;
 - продажи в Санкт-Петербурге.
3. По объемам продаж:
 - оптовые продажи;
 - мелкооптовые продажи;
 - розничные продажи.
4. По отношению продукции к предприятию:
 - реализация собственной продукции;
 - реализация покупных товаров.

Возможны также разнообразные комбинации принципов группировок. Например, на первом уровне доходы группируются по продуктовому признаку, а на втором — по региональному:

1. Продажи Изделия А:
 - Продажи в Москве;
 - Продажи в Санкт-Петербурге.
2. Продажи изделия В:
 - Продажи в Москве;
 - Продажи в Санкт-Петербурге.

12.5. Составление Перечня статей Бюджета Движения Денежных Средств

После того как составлен перечень статей Бюджета Доходов и Расходов, появляется возможность составить перечень статей Бюджета Движения Денежных Средств. Он может составляться на основе перечня статьей БДР, так как по большей части они аналогичны, но со следующими корректировками:

1. Исключение из списка статей, не относящихся к движению денег. Примеры:

- амортизация;
- курсовые разницы;
- суммовые разницы;
- переоценка товарно-материальных ценностей;
- излишки (недостачи) по результатам инвентаризации;
- брак и потери в производстве.

2. Добавление в список статей, относящихся только к движению денег. Примеры:

- кредиты и займы полученные (выданные);
- авансы;
- приобретение основных средств и нематериальных активов;
- капитальные ремонты.

Некоторым отличием перечня статей БДДС является большая агрегированность статей, чем в БДР, что объясняется различиями между расходами и платежами: платится однократно за то, что используется впоследствии в течение определенного, порой достаточно длительного срока.

Другое различие в группировках статей БДР и БДДС состоит в следующем: если статьи доходов и расходов группируются в формате Отчета о Прибылях и Убытках (ОПУ), который имеет для каждого периода только одну колонку с числовыми значениями, то статьи движения денег удобно изначально разделить на две большие группы: «Поступления» и «Выплаты», внутри которых уже группировать статьи в зависимости от их принадлежности к основной, финансовой, инвестиционной или прочей деятельности. Это деление позволит

наглядно видеть как входящие, так и исходящие денежные потоки предприятия.

12.6. Составление распределения «Хозяйственная операция — Статья»

На данном этапе определяется, по каким статьям будет отражаться каждая из хозяйственных операций. Целью этого этапа является разработка специализированных финансово-экономических документов для управления определенными функциональными областями предприятия в разрезе начисления доходов/расходов, движения денег и движения ТМЦ. Здесь наиболее важным моментом является определение того, сколько статей будет использоваться для одной операции. Например:

Операциям *начисления затрат*, которых, как правило, достаточно много, будет соответствовать несколько статей затрат:

.7. Коммерческие затраты

.7.1. Тип операции: Затраты

.7.1.1. Начислены коммерческие затраты

Статьи Затрат

.7.1.1.1. Комиссионные с продаж

.7.1.1.2. Перевозка и экспедирование грузов

.7.1.1.3. Реклама

Операциям *списания расходов* на себестоимость (т. е. уже после агрегации статей затрат в соответствующую статью расходов) будет соответствовать одна статья расходов:

.7. Коммерческие затраты

.7.2. Тип операции: Расходы

.7.2.1. Списаны коммерческие расходы

Статьи Доходов/Расходов

....3. Коммерческие расходы

Таким образом, между коммерческими расходами и статьями «Комиссионные с продаж», «Перевозка и экспедирование грузов», «Реклама» установлено соответствие. Это можно делать также в таблице, в боковике которой находится перечень хозяйственных операций, а в шапке — перечень статей БДР или БДС.

- Для операций *движения ТМЦ* вообще не будет соответствующих статей, поскольку натурально-стоимостные бюджеты, описывающие такое движение,

составляются не по статьям, а по номенклатурным справочникам.

- То же самое может относиться и к операциям *ввода остатков ТМЦ*, хотя в данном случае есть возможность сопоставить эти операции со статьями Баланса.

12.7. Разработка Перечня функциональных бюджетов предприятия

На следующем шаге должен быть сформирован полный *Перечень функциональных бюджетов*, которые будут вестись на предприятии, с указанием соответствующего *типа* каждого бюджета:
натурально-стоимостные (НС);
стоимостные и денежные: Доходы и Расходы (ДР) и Движение Денежных Средств (ДДС).

При этом необходимо учитывать, что:

1. на предприятии должен быть только один бюджет, описывающий определенную область деятельности;
2. не должно быть областей деятельности, которые бы не описывались ни в одном бюджете;
3. предприятие само определяет, какие области необходимо отражать в отдельных бюджетах. Например, если *Бюджет доходов по основной деятельности* будет, скорее всего, вестись на каждом предприятии, то *Бюджет доходов по финансовой деятельности* или *Бюджет доходов по прочей деятельности* могут отсутствовать у компаний, не ведущих никаких побочных или финансовых операций. С другой стороны, для компаний финансовой отрасли: страховых компаний, брокерских контор, банков и т. п. — *Бюджет доходов по финансовой деятельности* будет тождественен *Бюджету доходов по основной деятельности*.

Перечень функциональных бюджетов может быть дополнен графической схемой формирования этих бюджетов.

12.8. Составление распределения (проекции) «ЦФО — Бюджет»

На данном этапе определяется, какие бюджеты будут вестись по каждому Центру финансовой ответственности (ЦФО). На практике выработаны следующие **основные принципы** распределения бюджетов по ЦФО:

1. Бюджет продаж по основной деятельности и, соответственно, Бюджет доходов по основной деятельности и Бюджет поступлений по основной деятельности составляются Центрами дохода, отвечающими за реализацию основной продукции компании.
2. При составлении Бюджета остатков готовой продукции (товаров) и Бюджета закупок готовой продукции (товаров) возможны следующие варианты:
 - бюджеты составляются Центрами дохода, если на предприятии принято, что менеджеры по продажам планируют, сколько им необходимо запасов продукции (в том числе страхового) для осуществления бесперебойных продаж;
 - *бюджеты остатков и закупок товаров* составляются Центрами затрат, отвечающими за закупки, если на предприятии именно снабженцы определяют, сколько товаров они смогут закупить;
 - *бюджет остатков* может составляться таким Центром затрат, как, например, «Склад», если величина остатков от периода к периоду относительно стабильна, а заведующий складским хозяйством представляет себе эту величину, либо складские площади ограничены, и заведующий складом определяет, сколько товаров он сможет хранить;
 - в случае скоропортящейся, взрывоопасной и т. п. продукции, *Бюджет остатков* может составляться такими Центрами затрат, как Отдел технического контроля, Служба контроля качества, Служба главного инженера, Отдел техники безопасности и т. п.

3. *Бюджеты потребностей производства (остатков, закупок) в сырье, материалах, инструментах и прочем*, по аналогии с Бюджетами по готовой продукции (товарам), могут составляться производственными либо закупающими Центрами затрат.
4. *Бюджет закупок (продаж) основных средств и, соответственно, Бюджет выплат (поступлений и доходов) по инвестиционной деятельности* составляются, как правило, в административных ЦФО, так как именно высшее руководство определяет такие операции. Это справедливо также и для таких специфических бюджетов, как *Бюджет налогов* и *Бюджет дивидендов*.
5. Бюджеты, относящиеся к финансовой и прочей деятельности, составляются такими Центрами затрат, как, например, Финансово-экономическая служба, Служба главного инженера и т. п. Если на предприятии нет основных ЦФО, которые могли бы заниматься подобными видами деятельности, то имеет смысл выделить для них специализированные ЦФО, например ЦД Финансы, ЦЗ Финансы, ЦД Прочая деятельность, ЦЗ Прочая деятельность и т. п. (см. раздел 8).
6. Расходные бюджеты ведутся по тем ЦФО, где непосредственно возникают данные расходы. Например, *Бюджет прямых производственных расходов* составляется для производящих Центров затрат, *Бюджет административных расходов* — для ЦЗ Администрация и т. д.

Примечание: По вопросу учета расходов, которые несут подразделения, функционально предназначенные для извлечения дохода (например зарплата сотрудников Отдела Продаж), — см. также раздел 8.

Результатом данного этапа является проекция «ЦФО — Бюджет».

Такая проекция в форме матрицы оказывается исключительно громоздкой, поэтому при наличии соответствующего вспомогательного программного обеспечения составляется сразу в

табличном формате. Тем не менее можно показать небольшой участок матричной проекции (табл. 12.2):

ТАБЛИЦА 12.2. РАСПРЕДЕЛЕНИЕ «ЦФО — Бюджет» КОМПАНИИ «ТЕТРАМЕТТРАНС»

ЦФО	Бюджеты				
	Бюджет доходов по основной деятельности	Бюджет прочих доходов	Бюджет доходов по финансовой деятельности	Бюджет доходов от инвестиционной деятельности	Бюджет расходов по основной деятельности
1.1.1.1.4.1. ЦД Магазин 3	X	X			X
1.1.1.1.4.2. ЦЗ Магазин 3					X
1.1.1.1.5. ЦУД «Метизы»	X	X			
1.1.1.1.6. ЦЗ «Метизы»					X
1.1.1.1.6.1. ЦЗ Администрация «Метизы»					X
...					

Ниже представлен фрагмент проекции в списочном формате:

- 1.1.1.1.4.1. ЦД Магазин 3:
 - Бюджет продаж по основной деятельности // *НС*;
 - Бюджет доходов по основной деятельности // *БДР*;
 - Бюджет поступлений по основной деятельности // *БДДС*.
- 1.1.1.1.4.2. ЦЗ Магазин 3:
 - Бюджет фактических остатков товарных запасов // *НС*;
 - Бюджет плановых остатков товарных запасов на конец периода // *НС*;
 - Бюджет расходов по основной деятельности // *БДР*;
 - Бюджет выплат по основной деятельности // *БДДС*.

12.9. Составление распределения (проекции) «Бюджет — Статья»

На данном шаге каждый из функциональных *стоимостных* бюджетов наполняется конкретными статьями. Технически составление подобного распределения (проекции) представляет собой достаточно рутинную работу, потому что у нас уже есть все необходимые исходные данные: перечень функциональных бюджетов, полученный на седьмом шаге разработки, и перечень статей, полученный для БДР на четвертом шаге работы и для БДДС — на пятом. На этом — девятом — шаге между ними устанавливается соответствие.

Это делается следующим образом:

1. Определяется, какие хозяйствственные операции должны отражаться в каждом бюджете.
2. Статьи для соответствующих операций вносятся в бюджеты.

Результатом данного этапа является проекция «Бюджет — Статья». Ниже представлен фрагмент такой проекции.

1. Бюджет доходов по основной деятельности
 - Статьи
 - 1.1. Реализация продукции
 - 1.2. Реализация услуг
 2. Бюджет расходов по основной деятельности (производство)
 - Статьи
 - 2.1. Амортизационные отчисления по технологическому оборудованию
 - 2.2. Материальные расходы
 - 2.2.1. Приобретение сырьевых материалов
 - 2.2.1.1. Сырье
 - 2.2.1.2. Полуфабрикаты
 - 2.2.1.3. Упаковочные материалы
 - 2.2.1.4. Расходные материалы
 - 2.3. Брак в производстве
 - 2.4. Расходы на оплату труда
 - 2.4.1. Зарплата рабочих
 - 2.4.2. Зарплата администрации

- 2.5. Социальное страхование на ФОТ производственных рабочих
- 2.6. Налоги и платежи в государственные фонды
- 3. Бюджет расходов по основной деятельности (торговля)
 - Статьи
 - 3.1. Коммерческие расходы
 - 3.1.1. Комиссионные
 - 3.2. Материальные расходы
 - 3.2.1. Приобретение ТМЦ
 - 3.2.2. Транспортные расходы
 - 3.2.2.1. Транспортные расходы по доставке ТМЦ на склад
 - 3.2.2.1.1. Ж/Д вагоны
 - 3.2.2.1.2. Ж/Д контейнеры
 - 3.2.2.1.3. Почтово-багажные отправки
 - 3.2.2.1.4. Автотранспорт
 - 3.2.2.2. Транспортные расходы при реализации товара
 - 3.2.2.2.1. Автотранспорт
 - 3.2.2.2.1.1. ГСМ
 - 3.2.2.2.1.2. Ремонт
 - 3.2.2.2.1.3. Прочие
 - 3.2.2.2.2. Ж/Д транспорт
 - 3.2.3. Переоценка ТМЦ
 - 3.2.4. Услуги специалистов
 - 3.2.5. Реклама
 - 3.2.6. Аренда
 - 3.2.7. Охрана
 - 3.3. Расходы на оплату труда
 - 3.3.1. Зарплата менеджеров
 - 3.4. Социальное страхование на ФОТ менеджеров
 - 3.5. Налоги и платежи в государственные фонды

12.10. Составление распределения (проекции) «ЦФО — Бюджет — Ответственный — Статья»

На данном этапе формируются *операционные бюджеты* Центров Финансовой Ответственности (ЦФО), т. е. для каждого из стоимостных бюджетов перечисляются все статьи, которые ведет данный ЦФО. Здесь определяются:

1. Отдельные бюджетные статьи, которые будут вестись для конкретного ЦФО. Это необходимо потому, что не в каждом ЦФО, ведущем определенный бюджет, будут использоваться *все статьи* из него.

Примеры:

- ЦД «Опт» будет вести статью «Оптовые продажи» из *Бюджета продаж собственной продукции*, а ЦД «Розница» — статью «Розничные продажи» из того же бюджета.
- Статья «Расходы по транспортировке продукции» из *Бюджета коммерческих расходов* будет относиться к ЦЗ Транспортный цех, а статья «Комиссионные менеджерам по продажам» — к ЦЗ Коммерческая служба.

2. Сотрудники компании (на уровне должностей и/или конкретных лиц), которые будут нести ответственность за планирование и/или исполнение по каждой статье.

Возможны ситуации, когда за планирование конкретной статьи в ЦФО отвечает один сотрудник, а за ее исполнение — другой. В этом случае нужно привести для данной статьи две должности с указанием того, кто из них и за что отвечает. Вообще, принцип назначения ответственных за статьи аналогичен принципу выделения ЦФО: ответственным может и должен быть только тот сотрудник, который непосредственно способен повлиять на результат по соответствующей статье. В том случае, если на момент постановки бюджетного управления у сотрудника, назначаемого ответственным за определенную статью, нет полномочий по контролю за

ней, их следует ему делегировать.

Примеры:

- Ответственным за статьи по *Бюджету продаж по основной деятельности* могут быть назначены Коммерческий директор, Начальник Отдела продаж или отдельные Менеджеры по продажам.
- Ответственным за статьи по *Бюджету закупок товаров* могут быть назначены Начальник Отдела продаж либо Начальник Отдела закупок в зависимости от того, какое подразделение данные закупки планирует и контролирует.
- Ответственным за статью «Расходы на электроэнергию» для всех ЦФО целесообразно назначить Главного энергетика, а за статью «Налоги» — Главного бухгалтера.
- Число статей, напрямую контролируемых Генеральным директором, должно быть, по возможности, минимальным, чтобы не перегружать лицо, отвечающее за стратегическое развитие компании, рутинными операциями. Как правило, он становится ответственным за наиболее значимые статьи, например «Закупки основных средств» или «Долгосрочные финансовые вложения», либо за статьи, относящиеся непосредственно к нему, например «Заработка плата генерального директора».

Результат данного этапа: Проекция «ЦФО — Бюджет — Ответственный — Статья». Ниже представлен фрагмент такой проекции:

1.1.6. ЦЗ Управление по персоналу и организационному планированию

Бюджеты

1.2.4. Бюджет коммерческих расходов

Статьи БДР

1.2.2⁴⁴. Коммерческие расходы

Начальник Отдела планирования и развития персонала

1.2.2.3. Расходы на оплату труда коммерческого персонала
Руководитель Группы нормирования труда и зарплаты

1.2.2.3.1. ФОТ

1.2.2.3.2. Премия

Руководитель Группы социального развития

1.2.2.3.3. Материальная помощь

1.2.2.3.4. Надбавка к отпуску

1.2.2.3.5. Питание сотрудников

Руководитель Группы нормирования труда и зарплаты

1.2.2.4. Отчисления от ФОТ коммерческого персонала

12.11. Разработка структуры Отчета о движении денежных средств

Этот этап является последним по упоминанию, так как не для всех компаний представляет интерес. Его цель — описание движения денежных средств не по статьям, а по местам хранения денег (касса, расчетный счет и т. д.). Для достижения цели необходимо классифицировать — иными словами, составить распределение или проекцию — остатки денежных средств по существующей структуре касс и/или расчетных счетов. Использование этой проекции как на стадии планирования, так и на стадиях контроля и анализа покажет нам, где именно находятся денежные средства, имеющиеся в распоряжении компании.

13. Регламентация — Положение о бюджетной структуре

После того как бюджетная структура создана и представлена во всех необходимых форматах, можно переходить к заключительному шагу: подготовке Положения о бюджетной структуре, которое будет определять порядок ее создания и изменения, а также отражать текущее состояние. Для этого формируется текстовый документ, соответствующий своим форматом принятым на предприятии стандартам и содержащий все полученные в процессе практикума результаты.

Положение о бюджетной структуре

Обозначение документа «РК СБУ 01—200_» Является сокращением и расшифровывается как «Руководство Системы Бюджетного Управления — версия 1 200_ года».

Структура Положения определяет состав и количество разделов:

1. Общие положения — порядок разработки и изменения Положения,
2. Базовые принципы — теория бюджетного управления.
3. Перечень хозяйственных операций — описание операций планирования и учета фактов хозяйственной деятельности предприятия.
4. Структура Отчета о прибыли и убытках (ОПУ) — алгоритм подсчета финансового результата предприятия.
5. Статьи Бюджета доходов и расходов (БДР) — регистры планирования и учета доходов и расходов предприятия.
6. Статьи Бюджета движения денежных средств (БДС) — регистры планирования и учета поступлений и выплат денежных средств.
7. Распределение «Хозяйственная операция — Статья» — задание соответствия между операциями и статьями их отражения.
8. Перечень бюджетов — система функциональных бюджетов предприятия.
9. Управленческий баланс — структура документа, описывающего имущество предприятия и источники его формирования (по плану и по факту) для целей управления.
10. Распределение «ЦФО — Бюджет» — перечень функциональных бюджетов, в формировании которых участвует каждый ЦФО.
11. Распределение «Бюджет — Статья» — описание структуры стоимостных функциональных бюджетов.
12. Распределение «ЦФО — Бюджет — Ответственный — Статья» — распределение ответственности за планирование статей функциональных бюджетов каждого ЦФО.

14. Структура планов предприятия

14.1. Общие подходы к планированию и прогнозированию деятельности предприятия

Этап планирования в цикле управления предприятием

Если понимать управление узко, а именно как решение последовательных задач в ходе реализации целей, то планирование — это процесс подготовки и выбора оптимальных решений для достижения целей управления. Ему как этапу управления предшествует постановка целей, а непосредственно за ним следует этап реализации. В то же время планирование обеспечивает основу для контроля и анализа, определяя набор целевых показателей для текущего и итогового сопоставления. В свою очередь, полученные результаты в сочетании с прогнозными данными являются исходной информацией для нового цикла управления, в том числе для принятия решений или постановки (корректировки) целей. Это превращает планирование в функцию оптимизации управления, которая связывает как различные этапы одного цикла управления, так и разные циклы.

Планирование, в свою очередь, имеет две достаточно самостоятельные стороны:

- организационную сторону, т. е. кто, с какой периодичностью подготавливает планы, в какие сроки и кому передает, как корректирует и прочее, и
- содержательную, которая ответственна за результаты планирования, т. е. определяет, каковы алгоритмы планирования, откуда берутся исходные данные, каков экономический смысл и исходных данных, и результатов и т. д.

В дальнейшем, чтобы легче было различать эти две стороны процесса, мы под планированием будем понимать организационную сторону процесса, а под прогнозированием — содержательную. Здесь возникает некая терминологическая тавтология, связанная с тем, что в ходе прогнозирования также используется термин «планирование», но в ином значении:

Планирование с позиций

организационной стороны процесса	содержательной стороны процесса
Синоним всей организационной стороны процесса	Обозначение предвидения значений показателей, которые подконтрольны предприятию

Опыт общения с руководителями предприятия показывает, что спустя очень короткое время они начинают интуитивно различать оба варианта употребления термина «планирование» и путаницы эта двойственность не вызывает.

В то же время она не случайна и имеет под собой объективную основу. Дело в том, что решения, которые готовятся в процессе планирования, связаны с будущими событиями, и в этом смысле планирование — это систематическое моделирование будущего, в нашем случае — будущего предприятия. Планирование как организация означает систематическое составление и корректировку планов; планирование как расчет предполагает систематическое появление количественных значений «будущего». Отсутствие систематической подготовки будущих решений приводит к принятию неподготовленных, часто интуитивных или импровизированных решений в ответ на события, т. е. к реактивному типу управления. Планирование же, наоборот, позволяет формировать представления о будущих событиях и управлять ими в активном режиме.

На этапе планирования следует различать прогнозирование деятельности и собственно планирование. Термин «прогнозирование» относится к формированию таких представлений о будущем, реализация которых зависит от наших усилий не в полной мере или не зависит вовсе. Мы прогнозируем изменение процентных ставок, технологии, законодательства, порой даже климата, словом, тех феноменов, которые находятся за пределами нашего влияния. Объем продаж также считается находящимся не совсем под нашим контролем, хотя влияние продавца на реализацию зачастую гораздо сильнее, чем самому продавцу кажется. Тем не менее в процесс вмешивается платежеспособный спрос населения, мода, конкурирующие товары, сами конкуренты и многое другое, так что продажи мы тоже прогнозируем.

Что же касается феноменов, событий, показателей, на которые мы можем повлиять в достаточной мере, то они *планируются*. Под нашим

контролем находятся расходы предприятия, численность персонала, стоимость и производственная мощность оборудования, кредиты и т. д., поэтому их мы планируем. К методам прогнозирования и планирования мы еще вернемся в подразделе 17.1, а пока начнем с обсуждения системы и принципов планирования деятельности предприятия как этапа управления.

Система планирования предприятия

Под **системой планирования** понимается принятая на предприятии совокупность планов с их внутренней структурой, а также определенные и формализованные для каждого из них принципы, форматы и регламент планирования.

Система планов как совокупность взаимоувязанных документов должна давать целостное и полное представление о состоянии предприятия, относящемся к описываемому периоду времени в будущем. Именно полнота и целостность являются интегративным качеством — помните? — системы планов. В отсутствие таковых планы не работают, так как не позволяют принимать управленческие решения и остаются чем-то вроде новогодних пожеланий. Так, если наша система планов ограничена только бюджетом доходов и расходов, то остается неизвестной потребность предприятия в дополнительном финансировании для обеспечения деятельности, и потому могут отсутствовать доступные источники. При наличии БДР и БДДС, но в отсутствие баланса не всегда можно указать, посильна ли предприятию такая «кредитная ноша» и будет ли оно привлекательно в качестве заемщика. В результате план продаж, вполне реальный с рыночных позиций, натолкнется на преграды в воплощении, связанные с неготовностью предприятия к ним. И это только один из многочисленных примеров!

Полнота и целостность предъявляют определенные, достаточно жесткие требования к содержанию, форматам и временным параметрам планов. Для каждого из них или для групп однотипных планов эти требования должны быть сформулированы, а все перечисленные выше параметры согласованы и увязаны. Такая же увязка проводится между группами планов или разрезами планирования. Таким образом,

формируются требования к процессу планирования в масштабах предприятия, о которых будет сказано дальше.

В общем виде структура и взаимосвязь контуров управления и, соответственно, планов предприятия представлена схемой в подразделе 5.4 (рис. 5.4).

Планы различных уровней и групп могут быть связаны между собой содержательно, во времени и одновременно по этим двум параметрам.

Содержательная увязка — это согласование целевых показателей, плановых задач и субъектов ответственности. Она происходит в рамках организационной структуры предприятия (например план отдела) или в рамках процессов (например план проекта). Планы должны содержательно согласовываться как по горизонтали (между подразделениями), так и по вертикали управления. В первом случае *целевые показатели* должны, даже меняя природу и функциональную окраску, сохранять объемную связь. Примером служит четкое соотношение между доходными целевыми показателями отдела продаж и расходными показателями отдела закупок или соотношение между объемом производства и численностью основных рабочих. Во втором — они должны содержательно агрегироваться при переходе с одного уровня управления на другой. Так, показатели продаж филиалов «складываются» в объем продаж компании, а их товарные запасы — в общий склад.

То же самое касается *плановых задач*, которые детализируются с переходом на нижние уровни и увязываются, например, в рамках одного проекта⁴⁵. *Субъекты ответственности* определяются и связываются, например, тем же проектом или иерархически — по управлеченческой вертикали.

В зависимости от **временных** параметров, различается непериодическое (или эпизодическое) и периодическое (или регулярное) планирование. Последнее, в зависимости от соотношения периодов планирования, может быть последовательным, при котором данные периоды не перекрываются, а дисциплинированно следуют друг за другом, и скользящим, которое использует перекрывающиеся периоды (рис. 14.1). Пример последовательного планирования — детализация пятилетней стратегии в виде годовых бизнес-планов или

привычный всем госбюджет: пока не начнется следующий бюджетный год, новых средств не дождешься. В скользящем режиме, как правило, происходит бюджетное планирование, когда по окончании очередного непродолжительного периода — скажем, месяца или квартала — бюджет продлевается еще на месяц или квартал. Это делается для того, чтобы перед исполнителями всегда простирался один и тот же временной горизонт и обеспечивалась непрерывность функционирования. Скользящее планирование однозначно лучше, но оборотной стороной медали становится трудоемкость.



Рис. 14.1. Виды планирования во временной последовательности

Одновременная содержательная и временная увязка происходит, когда один или несколько планов разрабатываются на базе другого (последовательное планирование) или когда содержание двух и более планов определяется одновременно (синхронное планирование). Это бывает, например, при одновременном формировании бюджета доходов и бюджета поступлений на основе бюджета продаж. Возможно синхронное планирование без увязки содержания, которое также характерно для бюджетного планирования. Именно таким образом,

например, могут формироваться однотипные функциональные бюджеты в разных ЦФО.

Если же необходимо провести и содержательную, и временную увязку, то процесс планирования следует начинать с формирования исходного плана, который становится основой для нескольких производных планов. С этих позиций можно ввести понятие «ранг плана», который может быть первичным и вторичным соответственно. Между первичными и вторичными планами существует тесная взаимосвязь, которая обусловливает две формы планирования в зависимости от уровня «диктата» первичного плана (рис. 14.2).

1. Детализирующее планирование, при котором первичный план является общим и предварительным. Из него вытекают детализированные производные планы. Примером первичного плана такого типа является план финансовых результатов предприятия как часть целевого планирования верхнего уровня, а производными планами будут детализированные целевые финансовые результаты для краткосрочных периодов. Различие между первичным и производными планами состоит только в степени детализации.
2. Доминирующее планирование, при котором первичный план становится доминирующим и требует подстраивания под себя всех производных планов; последние в этом случае будут подчиненными. Первичным доминирующим планом может быть, например, план какого-либо «узкого места» на предприятии. В краткосрочном периоде он требует приведения остальных планов в соответствие с ним; в долгосрочной перспективе действует правило выравнивания планирования или корректировка «узкого места» до уровня других областей. В этом случае уже вторичные планы являются доминирующими по отношению к первичному плану «узкого места».

Как правило, таким местом являются ограничения на ресурсы или требования соблюдения определенных сроков. Например, при планировании логистических операций должны учитываться ограничения на транспортные средства (железнодорожные вагоны), а

при планировании объема производства — время на переналадку линии с выпуска одного вида продукции на другой.

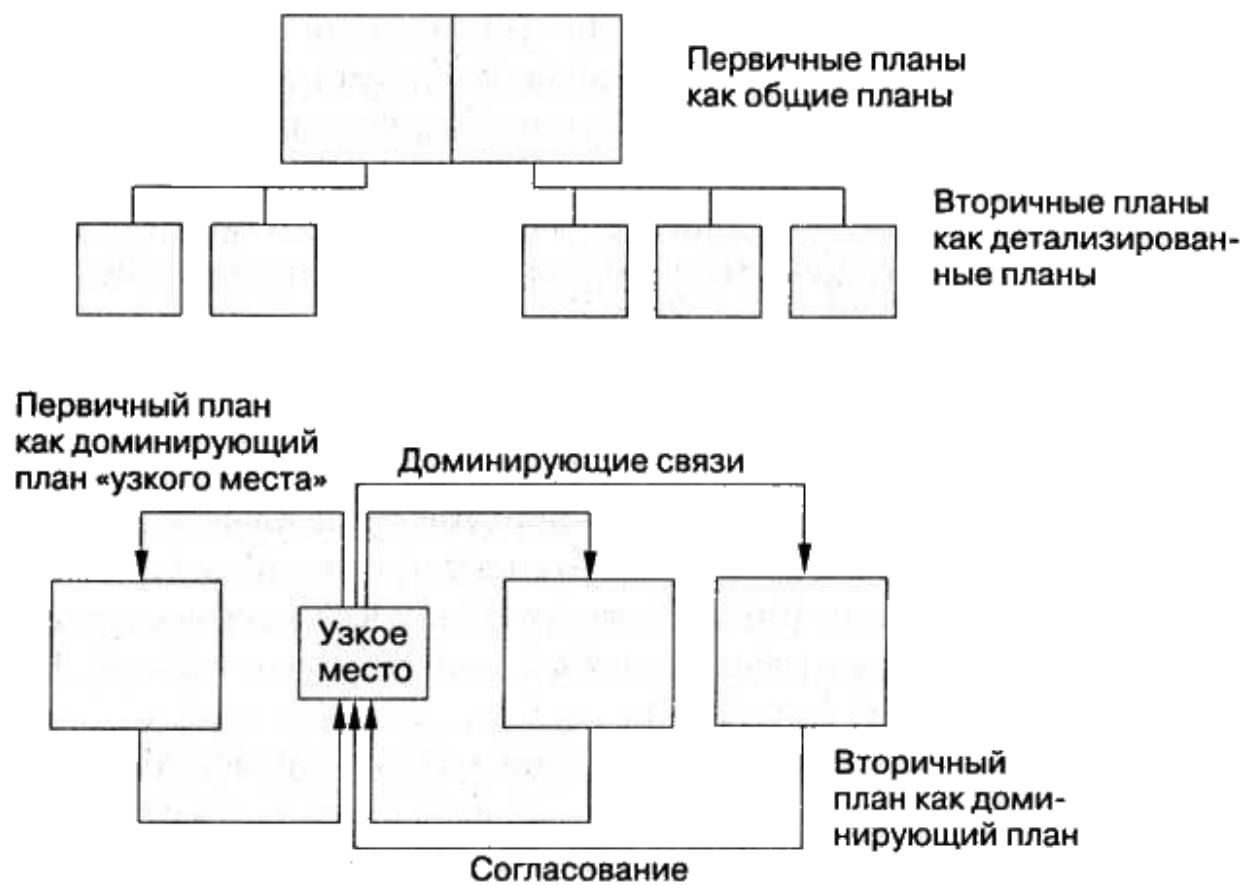


Рис. 14.2. Формы планирования с учетом рангов планов

Процессы планирования

Перечисленные выше особенности взаимоотношений планов и их групп определяют параметры процесса планирования в масштабах предприятия. Этот процесс предполагает согласованную коллективную работу многих участников. Поэтому кроме собственно планирования он требует регламентации так называемых процедур координации: согласования, корректировки и утверждения планов. Разработка и описание процессов для всех видов планирования, их мониторинг и оптимизация должны проводиться системно, согласованно в масштабах всего предприятия. Такая системная целостность достигается, например, применением технологии бизнес-инжиниринга, в которой все процессы предприятия проектируются и документируются с использованием стандартных моделей и элементов описания.

Предприятие может также разработать и применять свой собственный «язык» описания процессов.

В этом смысле методически правильным вариантом постановки бюджетного управления будет разработка регламента бюджетного планирования в рамках общего процесса оперативного планирования предприятия. При этом сначала описывается процесс календарно-событийного планирования в функциональных разрезах, которое является основой для формирования соответствующих бюджетов. Для бюджетного планирования целесообразно использовать специальный формат описания, о котором будет сказано ниже.

14.2. Бюджетное планирование

Цель, задача и результат бюджетного планирования

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

- Цель бюджетного планирования — описать будущее состояние предприятия в экономических показателях таким образом, чтобы оптимально обеспечить достижение стоимостных (или иных, выражющихся через финансово-экономические показатели) целей предприятия.
- Задача планирования — разработать бюджет предприятия, обеспечивающий получение оптимального результата для данного объема хозяйственной деятельности в планируемом периоде.
- Результат планирования — согласованный и утвержденный бюджет предприятия на планируемый период.

Как видно из схемы на рис. 14.3 и как уже упоминалось ранее, бюджетное планирование относится к оперативному планированию и для большинства предприятий его горизонт равен одному году. По существу бюджетное планирование представляет собой прогноз достижения целевых стоимостных показателей, строится с опорой на результаты стратегического планирования и, как правило, осуществляется синхронно с планированием программ и мероприятий по реализации стратегии в рамках оперативного периода деятельности. Процесс бюджетного планирования носит периодический, регулярный и скользящий характер. По отношению к содержанию планов бюджетное планирование является последовательным и обычно детализирующим, так как основано на каком-либо первичном бюджете — опорном для формирования производных бюджетов. Чаще всего таковым является бюджет продаж, реже — бюджет производства или закупок. Возможен вариант доминирующего бюджетного планирования, например в рамках принципа «от производства», когда исходным служит план (и, соответственно, — бюджет) выпуска

продукции, ограниченный производственными ресурсами в данном периоде.

Бюджетное планирование — итеративный, пошаговый процесс. Представители нескольких подразделений и как минимум двух уровней управления должны согласовать целевые показатели каждого бюджета. На это требуется, как правило, несколько процедур их обсуждения, уточнения и корректировки (совещаний по планированию) (рис. 14.3). Это может происходить как в рамках одного функционального бюджета, так и между бюджетами, причем с каждым переходом число влияющих факторов и ограничений растет. Поэтому необходимо иметь в виду, что в результате такого многоступенчатого согласования планов повышается риск «отхода» от оптимального, в строгом смысле этого понятия, бюджета предприятия. Задача бюджетного планирования, таким образом, состоит в достижении допустимого, целесообразного компромисса между всеми субъектами ответственности, участвующими в исполнении бюджета. При этом последовательное согласование между уровнями управления позволяет обеспечить синхронность горизонтального согласования бюджетов, требующих увязки содержания (например бюджет производства и бюджеты закупок).

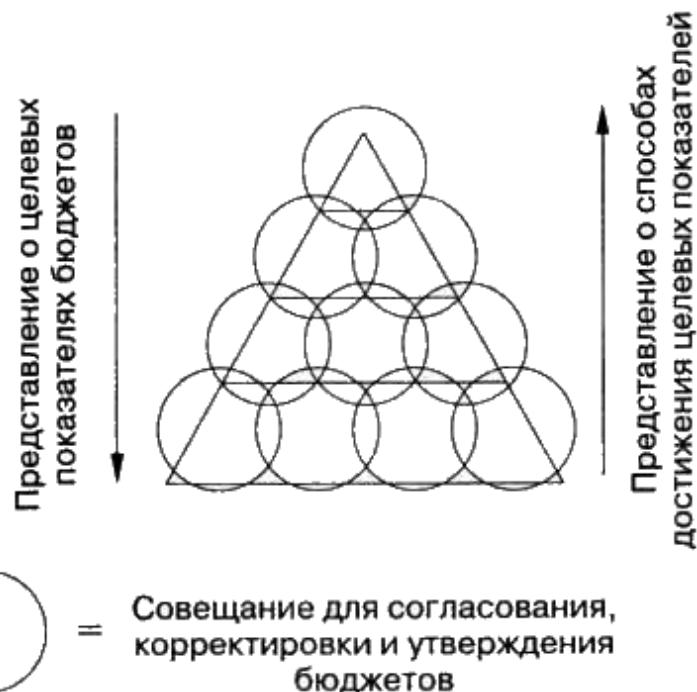


Рис. 14.3. Итеративное бюджетное планирование по пирамиде управления

Принципы планирования

Всем участникам бюджетного планирования должны быть абсолютно ясны принципы формирования бюджета предприятия, базовые допущения и условия, на основе которых происходит поиск взаимоприемлемого компромисса. Эти принципы зависят от идеологии управления, от целей и стратегии деятельности предприятия и отражают способ достижения этих целей, стратегическую концепцию управления. С другой стороны, на выбор принципа влияют внешние и внутренние ограничения и условия осуществления хозяйственной деятельности. Ниже приводится несколько принципиальных различных подходов к бюджетному планированию предприятия.

«Рыночный» принцип

В соответствии с этим принципом сначала формируется доходная часть бюджета предприятия, отражающая его рыночный потенциал. Основой для этого обычно служит прогноз объема продаж в плановом периоде. Затем формируется расходная часть бюджета как производная от доходной. Она отражает затраты тех ресурсов, которые необходимы для получения запланированных доходов.

Такой принцип используется предприятиями, эффективно взаимодействующими с контрагентами и рынком в целом и имеющими возможность прогнозировать объемы продаж с необходимым уровнем точности. Кроме того, этот принцип молчаливо предполагает, что предприятие имеет резерв производственной мощности или пропускной способности и в состоянии хотя бы некоторое время расширяться без кардинальной экономической перестройки в виде ввода в действие крупных основных фондов, радикальной смены технологии и т. п.

Принцип «от достигнутого»

За основу плана на следующий период берутся показатели, полученные в предыдущем периоде; это может касаться как доходной, так и расходной части бюджета. В этом случае за основу планирования может быть принята любая из них, например достигнутый уровень расходов, и затем рассчитан объем доходов, необходимый для их покрытия и обеспечения дальнейшего простого или расширенного

воспроизводства предприятия. Можно поступить наоборот: увеличить доходную часть на величину желаемого прироста и от нее рассчитать расходную часть.

Этот способ относительно прост и подходит тем предприятиям, деятельность которых стабильна во времени — один период незначительно отличается от другого.

Принцип «от производства»

Используется предприятиями с позаказным типом производства продукции или услуг. Формирование доходной части бюджета (прогнозирование продаж) часто осложнено тем, что заказы сильно отличаются по объему, носят уникальный характер, поступают нерегулярно и т. п. В этом случае за основу бюджетного планирования может быть взят желаемый (или возможный) рост или абсолютный уровень объемов производства, измеряемый в натуральных единицах. Этот принцип предполагает, что любой заказ может быть сравнительно просто и точно пересчитан в эти единицы измерения. Доходная часть бюджета, таким образом, определяется на основе предполагаемой реализации данного физического объема производства в средних отпускных ценах за единицу измерения. Количество и размер заказов, которые обеспечат выполнение такого бюджета, при этом не важны.

Этот способ при всей его неточности хорошо зарекомендовал себя для новых предприятий, производств или направлений деятельности, когда статистика продаж отсутствует в принципе.

Сценарный подход, или принцип снижения неопределенности

В качестве общего подхода к бюджетному планированию, согласующегося с каждым из перечисленных выше принципов, может быть использован сценарный подход, цель которого — смоделировать несколько моделей (сценариев) возможного развития рыночной, производственной или иной ситуации для предприятия. Как правило, рассматриваются самый оптимистичный, самый пессимистичный и некий средний вариант, который может быть «сдвинут» в одну или другую сторону. Для каждой модели готовится соответствующий бюджет (или несколько бюджетов). Здесь важно не столько максимально точно спрогнозировать ситуацию, сколько подготовиться к

возможным вариантам ее развития и описать состояние предприятия для каждого из вариантов. В ходе такого описания выявляются граничные значения деятельности предприятия, «переходить» которые по тем или иным причинам нежелательно (возникновение убытка, потеря финансовой устойчивости, превышение кредитного лимита и т. д.).

В качестве рабочего, как правило, выбирается средний сценарий развития. Далее, при появлении фактических данных, их сравнивают с каждым из смоделированных вариантов, анализируют отклонения и определяют, с каким из них факт дает наименьшее расхождение (минимальное отклонение). Следует понять, в силу каких причин ситуация развивается именно так, и либо приложить усилия для удержания или противодействия тенденции, либо, если это невозможно, — переориентироваться на другой вариант бюджета. Таким образом, руководство предприятия более подготовлено к принятию решений и лучше представляет себе их последствия, а также свои действия в каждом из них.

15. Практикум по планированию деятельности предприятия

15.1. Этапы процесса планирования на предприятии

Регламент бюджетного планирования — документально закрепленный порядок формирования бюджета предприятия. Определяет этапы, участников и временные рамки процесса бюджетного планирования, а также источники и форматы получения/ передачи информации. Поэтому практикум по бюджетному планированию — это не что иное, как процесс регламентации процесса планирования на предприятии.

Процесс планирования, т. е. разработки и формирования бюджетов, включает в себя следующие основные этапы, каждый из которых должен быть отражен в регламенте.

- *Подготовка* — формирование или участие в формировании первичного бюджета. Включает сбор необходимой исходной информации, определение или расчет на ее основе целевых показателей первичного бюджета, а также сбор и/или передачу такой информации/расчетных показателей другому исполнителю для продолжения работы на данном этапе.
- *Согласование* — процесс обсуждения целевых показателей первичного бюджета между двумя и более участниками планирования. Проводится на одном уровне (горизонтальное согласование между подразделениями) или между уровнями (согласование с руководством) с целью устранения противоречий и обеспечения соответствия бюджета возможностям и интересам всех субъектов ответственности, участвующих в его исполнении. Может включать проверку первичного бюджета на соответствие внешним целевым показателям.
- *Утверждение* — изменение статуса бюджета с его соответствующим оформлением (подпись руководителя, печать предприятия и т. д.). Означает принятие данного бюджета в качестве директивного для всех субъектов ответственности, участвующих в его исполнении.

Результатом разработки регламента планирования является Положение о планировании, которое завершает формирование организационно-методической основы бюджетного управления на предприятии. Регламент описывает один полный цикл процесса оперативного планирования, ограниченный, с одной стороны, установкой целевых показателей на оперативный период, с другой — анализом достигнутых показателей и их соответствия запланированным, который проводится по итогам периода (регламентация процедур целеполагания и анализа в данном разделе не рассматривается, она описана в соответствующих разделах).

Последовательность составления регламента планирования включает в себя несколько шагов, которые мы предлагаем вам отследить на нескольких примерах.

15.2. Определение горизонта и шага планирования для всех видов бюджетов

Горизонт планирования бюджета — это период, на который прогнозируется деятельность предприятия в количественных показателях данного бюджета с приемлемой точностью. Как правило, максимальный горизонт оперативного планирования равен году; исключения могут составлять предприятия с более длительным циклом производства, например судоверфи.

Шаг планирования — периодичность, с которой в пределах горизонта планирования формируется бюджет. Обычно это квартал и месяц, хотя отдельные бюджеты могут иметь и более короткий шаг: декада, неделя.

С максимальным горизонтом (например на год с квартальной разбивкой) формируются бюджеты, отражающие основную деятельность предприятия (бюджет продаж, производства) и доходы от нее (бюджет доходов от основной деятельности). Это же касается бюджетов, отражающих достаточно редкие хозяйствственные операции, например по инвестиционной деятельности предприятия. Горизонт планирования обеспечения производства (бюджеты потребностей производства, бюджеты закупок) определяется длительностью производственного цикла и условиями поставок и может также охватывать весь оперативный период.

Расходы других видов целесообразно прогнозировать в более узких пределах (квартал, месяц). Движение денежных средств может планироваться и более детально, например на декаду или неделю.

При определении горизонта/шага планирования учитывается связь между бюджетами; в общем случае горизонт/шаг зависимого бюджета меньше или равны аналогичным параметрам базового (например соответствующие параметры Поступления < Доходы < Продажи).

Одновременно с шагом планирования устанавливается шаг корректировки бюджетов, который может быть меньше или равен шагу планирования⁴⁶.

Первый шаг заключается в том, чтобы заполнить табличный формат, установив для каждого бюджета горизонт и шаг его формирования/корректировки по шкале год/квартал/месяц/декада/неделя/день (табл. 15.1). Помимо продолжительности производственного цикла следует учитывать еще и целесообразную частоту принятия управленических решений по данному бюджету: так, бюджет доходов может быть ежемесячным, в то время как бюджет поступлений — декадным, а при оперативном планировании — ежедневным.

Для описания временных параметров планирования может использоваться другой формат, в котором для каждого бюджета указываются соответственно минимальные и максимальные горизонт/шаг планирования, а также шаг корректировки. Этот формат имеет вид общего списка с соответствующими атрибутами для каждого бюджета:

1. Бюджет продаж.
 - Квартал помесячно с корректировкой ежемесячно.
 - Год поквартально.
2. Бюджет производства.
 - Квартал помесячно с корректировкой ежемесячно.
 - Год поквартально.
3. Бюджет потребностей производства в сырье, полуфабрикатах и комплектующих.
 - Квартал помесячно с корректировкой ежемесячно.
4. Бюджет прямых производственных расходов.
 - Квартал помесячно с корректировкой ежемесячно.
 - ...
7. Бюджет закупок ОС.
 - Год поквартально с корректировкой ежеквартально.
8. Бюджет закупок сырья, полуфабрикатов и комплектующих.
 - Квартал помесячно с корректировкой ежемесячно.
 - ...

ТАБЛИЦА 15.1. ГОРИЗОНТ И ШАГ ПЛАНИРОВАНИЯ БЮДЖЕТОВ ПРЕДПРИЯТИЯ

Наименование бюджета	Горизонт планирования (П)			Шаг планирования (П) / корректировки (К)			
	год	кварт.	мес.	кварт.	мес.	нед.	день
Бюджет продаж	П			П/К	П/К		

Бюджет доходов по основной деятельности	П			П/К	П/К		
Бюджет производства	П			П/К	П/К	П/К	
Бюджет потребностей производства в сырье		П			П/К		
Бюджет прямых производственных расходов		П			П/К		
Бюджет коммерческих расходов		П			П/К		
Бюджет поступлений по основной деятельности		П			П/К	П/К	К
...							

15.3. Описание процесса планирования

Это второй шаг составления регламента планирования. Он, в свою очередь, имеет несколько этапов (четыре).

При описании процесса планирования рекомендуется использовать табличный формат, образец и описание которого приведены в табл. 15.2. Вариант заполнения этого формата для части процесса бюджетного планирования приведен в табл. 15.3. Целиком процесс бюджетного планирования в этом формате приводить не предполагается, но читатель может закончить таблицу по образцу уже внесенных в нее записей.

Таблица 15.2. ФОРМАТ ОПИСАНИЯ ПРОЦЕССА ПЛАНРИРОВАНИЯ

№ п/п	Бюджет	ЦФО/ подразделение/ должность	Исходная информация	Действие	Кому передается (ЦФО/ подразделение/ должность)	Срок/дата	Назначение	Ссылка на след. №
1	2	3	4	5	6	7	8	9

Расшифровка формата табл. 15.2 (столбцы таблицы):

№ п/п	Наименование	Содержание
1	№ п/п	Порядковый номер строки
2	Бюджет	Наименование бюджета
3	ЦФО/подразделение/должность	Должностное лицо в ЦФО, ответственное за данное действие
4	Исходная информация	Документы и иные источники информации, использующиеся для обеспечения данного действия
5	Действие	Содержание процесса планирования для данного бюджета/этапа/участника
6	Кому передается (подразделение/ должность)	Должностное лицо, получающее результат данного действия
7	Срок/дата	Срок/дата предоставления результата данного действия
8	Назначение	Действие, производимое с результатом данного этапа на следующем этапе следующим/этим же участником
9	Ссылка на след. №	Номер строки, продолжающей описание процесса планирования для данного бюджета

Итак:

1. Определите уровень детализации ответственности при описании процесса планирования по иерархии: Руководитель ЦФО/Руководитель подразделения/Сотрудник.

Процесс планирования может быть описан на разных уровнях исполнительской ответственности:

Руководитель ЦФО => Руководитель подразделения => Сотрудник

Оптимальным является описание процесса на уровне ответственности за формирование функционального бюджета в целом (перечня статей бюджета, по которым ведется планирование в данном ЦФО); как правило, это руководитель ЦФО или подразделения в его составе. Порядок планирования внутри ЦФО/подразделения может устанавливаться и контролироваться их руководителями самостоятельно. При этом Положение о бюджетной структуре позволяет установить ответственного за исходную информацию для конкретной статьи данного бюджета и обратиться непосредственно к источнику информации для ее уточнения, расшифровки, обоснования и т. д.

Таким образом, на этом шаге мы составляем две проекции:

- ЦФО × ответственный за планирование в целом.
- Статья × ответственный за исходные данные.

2. Определите последовательность формирования бюджетов.

Последовательность формирования функциональных бюджетов иллюстрирует соответствующая схема (см. подраздел 17.2, рис. 17.1). В ней отражена зависимость между бюджетами, принципы структурирования и консолидации информации в бюджетах.

Ваша задача на этом этапе — выстроить последовательность формирования функциональных бюджетов.⁴⁷ Закончиться этап должен появлением схемы составления основного бюджета. Подробнее об этом рассказано в разделе 11.

3. Определите сроки формирования бюджетов.

На сроки формирования бюджетов влияют такие факторы, как наличие, объем и форматы исходной информации, квалификация участников планирования, уровень его автоматизации и т. д. Средняя продолжительность планирования для большинства предприятий лежит в пределах от недели до месяца; общий принцип — при минимальной продолжительности должно обеспечиваться необходимое качество планирования.

На этом этапе необходимо решить следующие задачи:

1. Установить продолжительность планирования для каждого бюджета.
2. Согласовать сроки формирования бюджетов, которые связаны между собой, но формируются в разных ЦФО или подразделениях, например операционных бюджетов ЦФО, образующих общий функциональный бюджет предприятия.
3. На основании результатов предыдущих действий установить, какие бюджеты могут формироваться синхронно (параллельно). Объединить такие бюджеты в группы. Выстроить группы в последовательности в соответствии с п. 2.
4. Установить продолжительность формирования для каждой группы бюджетов (по бюджету с максимальной продолжительностью формирования).
5. Определить общую продолжительность процесса планирования как сумму сроков формирования групп бюджетов в заданной последовательности.

4. Укажите сроки планирования с длительностью периода, необходимого для обеспечения деятельности предприятия в планируемом периоде.

Процесс планирования должен быть полностью завершен к началу планируемого периода. Однако, как правило, процесс обеспечения хозяйственной деятельности различными ресурсами в планируемом периоде (материально-техническое снабжение, финансирование) начинается раньше, насколько — зависит от предприятия, от вида ресурсов и т. д. Так как все обеспечение деятельности предприятия производится в рамках утвержденных бюджетов, процесс планирования также должен быть завершен раньше, с учетом сроков поставки, оформления кредитов и других условий обеспечения. Для этого срок завершения планирования сдвигается назад на период времени, необходимый для обеспечения деятельности предприятия в планируемом периоде. Происходит это посредством решения двух задач:

- Определить продолжительность периода Т, необходимого для обеспечения деятельности предприятия в планируемом периоде (по наиболее продолжительному мероприятию или усредненно);
- Сдвинуть дату завершения планирования (и все промежуточные сроки) на величину Т.

В табл. 15.3, которая в качестве примера приведена далее, собственно процесс планирования занимает 25 дн. Продолжительность периода Т определяется средними сроками поставки сырьевых и вспомогательных материалов для производства и равна 30 дн., еще 5 дн. — страховой запас времени на случай непредвиденных обстоятельств. Таким образом, процесс планирования начинается за 60 дн. и завершается за 30-35 дн. до начала планового периода.

5. Опишите процесс планирования в табличном формате.

Это последний этап на данном шаге составления регламента планирования, и он заключается в том, чтобы заполнить табличный формат в соответствии с описанием и результатами действий в пп. 1-4.

Возможен сокращенный вариант описания процесса планирования, при котором бюджеты группируются, например, по принадлежности к данному типу ЦФО (см. табл. 15.4). Это приводит к группировке ЦФО и сворачиванию процесса до основных этапов для каждой группы бюджетов/группы ЦФО. Сокращенный вариант может использоваться для предварительного описания процесса планирования на уровне предприятия при постановке системы бюджетного управления; затем он может быть детализирован до требуемого (самого низкого) уровня — единичного бюджета/ответственного в данном ЦФО.

ТАБЛИЦА 15.3. Вариант заполнения формата описания процесса планирования

След. №	6	6	6	6	7	
---------	---	---	---	---	---	--

Назначение	Для оценки производственных возможностей и формирования плана производства	Для формирования плана производства	Для формирования плана производства	Для формирования Бюджета потребности производства в НЗП	Для формирования Бюджета производства в натурально-стоимостном выражении	...
Срок/дата	За 60 дней до начала планировочного периода	60	60	60	55	...
Кому передается подразделение/ должность	Зам. генерального директора по производству, Начальник планово-экономического бюро, Финансовый директор	Зам. генерального директора по производству, Гл. инженер	Зам. генерального директора по производству	1	Начальник планово-экономического бюро, Финансовый директор	...
Действие	Формирование	Формирование	Формирование	Формирование	Формирование	...
Исходная информация	Договоры, заявки, прогноз отдела продаж	Учетная информация по складу ГП	Бюджет продаж	Прогноз	Бюджет продаж, Бюджеты остатков	...
ЦФО/ подразделение/ должность	Зам. генерального директора по коммерческим вопросам, Главный инженер	Зам. генерального директора по коммерческим вопросам	Зам. генерального директора по коммерческим вопросам	Зам. генерального директора по производству	Зам. генерального директора по производству	...
Бюджет	Бюджет продаж	Бюджет остатков готовой продукции на начало периода	Бюджет остатков готовой продукции на конец периода	Бюджет остатков сырья в производстве на конец периода	План производства	...
№ п/п	1	2	3	4	5	6

15.4. Разработка формата планирования

Для регламентации процесса планирования необходимо определить формат представления информации, который будет использоваться для формирования бюджетов. Ниже представлен образец и описание единого табличного формата, который позволяет одновременно вести планирование в натуральном и стоимостном выражении, и может быть использован для всех типов бюджетов (табл. 15.4). Его применение наиболее целесообразно в том случае, когда небольшое количество ЦФО или сотрудников одновременно формируют взаимосвязанные бюджеты. В этом случае, заполнив одну строку формата, можно сформировать бюджеты сразу двух или всех трех типов — бюджеты продаж/доходов/поступлений или бюджеты закупок/расходов/выплат. Единый формат можно использовать также в том случае, когда сбор информации при планировании ведется в бумажном виде и один документ последовательно передается от сотрудника к сотруднику. Каждый из них заполняет соответствующие поля, и таким образом формируются взаимосвязанные бюджеты. После заполнения всеми участниками формат планирования представляет собой операционный бюджет данного ЦФО.

Можно использовать ограниченные форматы планирования, например только для натуральных бюджетов (бюджеты остатков, потребностей). Это удобно в случае специализации подразделений на каком-либо одном виде бюджетов (например имеющих только натуральное выражение). При автоматизированном планировании интерфейс универсального формата планирования может быть настроен в соответствии с функциональной специализацией участника процесса бюджетного планирования.

Для удобства применения создаются рабочие шаблоны формата планирования (см. табл. 15.6) для каждого ЦФО, в которых заранее указываются статьи бюджетов и должностные лица, ответственные за планирование по этим статьям в данном ЦФО. Создание рабочих шаблонов также предполагает последовательное решение нескольких задач.

ТАБЛИЦА 15.4. Сокращенный вариант заполнения формата описания процесса планирования

Переход к п. №	3	3	4	5	6	10	...
Назначение	Согласование и корректировка	Согласование и корректировка	Утверждение	Согласование и корректировка	Утверждение	Консолидация	...
Срок/дата	За 15 дней до начала месяца/За 30 дней до начала года	15/30	10/25	9/20	8/18	7/15	...
Кому передается подразделение/должность	ЦМД/ Финансовый директор, Директор отделения	ЦМД/ Финансовый директор, Директор отделения	ЦП/ Руководитель	ЦП/ Руководитель	ЦП/ Бюджетный комитет	ЦП Компания/ ПЭО	...
Действие	Формирование	Формирование	Согласование и корректировка	Утверждение	Согласование и корректировка	Утверждение	...
Исходная информация	Статистика продаж	Установленные лимиты	Бюджеты ЦД и ЦЗ	Бюджеты ЦМД	Бюджеты ЦМД	Бюджеты ЦМД	...
ЦФО/должность	ЦД/ Руководитель	ЦЗ/ Руководитель	ЦМД/ Финансовый директор, Директор отделения	ЦМД/ Руководитель	ЦП/ Руководитель	ЦИ/ Бюджетный комитет	...

Бюджет	Бюджет ЦД	Бюджеты ЦЗ	Бюджеты ЦМД	Бюджеты ЦМД	Бюджеты ЦМД	Бюджеты ЦМД	...
№ п/п	1	2	3	4	5	6	7

ТАБЛИЦА 15.5 ФОРМАТ ПЛАНРИРОВАНИЯ

ЦФО _____
План на _____ месяц/квартал/год

№ п/п	Подразделение/ должность	Статья	Наименование	Ед. измерения	Кол- во	Цена	Сумма	Дата выпуска/ отгрузки/ закупки	Дата начисления дохода/ расхода	Сумма оплаты	Дата оплаты	Договор (заказ)	Контрагент
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	п	12	13	14

ТАБЛИЦА 15.6. ШАБЛОНЫ ЗАПОЛНЕНИЯ ФОРМАТА ПЛАНРИРОВАНИЯ ДЛЯ РАЗЛИЧНЫХ ТИПОВ БЮДЖЕТОВ

ЦФО _____
План на _____ месяц/квартал/год

№ п/п	Подразделение/ должность	Статья	Наименование	Ед. изм.	Кол- во	Цена	Сумма	Дата выпуска/ отгрузки/ закупки	Дата начисления дохода/ расхода	Сумма оплаты	Дата оплаты	Договор (заказ)	
Натурально-стоимостные бюджеты													
X	X		X	X	X	X	X	X		X	X	X	
Бюджеты доходов/расходов													
X	X	X					X		X				X
Бюджеты движения денежных средств													
X	X	X								X	X	X	

Знаком «X» отмечены поля, обязательные к заполнению для соответствующих видов бюджетов.

Расшифровка формата

Заголовок		
План _____ на месяц/квартал/год	Указывается горизонт планирования	
ЦФО _____	Указывается наименование ЦФО	
Строки		
Бюджет	Наименование бюджета (группы бюджетов). Перед заполнением столбцов формата в обязательном порядке заполняется отдельная строка, которая содержит наименование бюджета (группы бюджетов/бюджета): натурально-стоимостных (ТМЦ), БДР или БДС с расшифровкой, например: «ТМЦ: Бюджет закупок материалов». Для каждого нового бюджета (группы бюджетов) заполняется новая строка	
Столбцы		
№ п/п	Наименование	Содержание
1	№ п/п	Сквозная нумерация в пределах бюджета. Нумеруются должностные лица, ответственные за формирование данной статьи данного бюджета. Статьи не нумеруются; сохраняется принцип «новая статья — отдельная строка»
2	Подразделение/ должность	Должностное лицо в данном ЦФО, ответственное за планирование в рамках данного бюджета. Наименование подразделения приводится один раз для всех должностей. Наименование должности — для всей группы статей
3	Статья	Наименование группы статей/статьи данного бюджета. Для натурально-стоимостных бюджетов в данное поле вводится наименование номенклатурной единицы из соответствующего справочника
4	Наименование	Наименование товара (продукции, услуг) при формировании натурально-стоимостных бюджетов
5	Единица измерения	Натуральные единицы измерения для приобретаемого/реализуемого товара (продукции, услуг)
6	Количество	Количество приобретаемого/реализуемого товара (продукции, услуг)

		1.2.1.1.4. З/плата производственных рабочих повременная					8900		25.12.2000	
2	Экономист	1.2.1.1.7. Э/энергия					25000		25.12.2000	
		1.2.1.1.10. Аренда оборудования					24000		25.12.2000	
Бюджет закупок/общезаводских накладных расходов/Бюджет ДДС по основной деятельности										
1	Экономист	1.2.1.2. Общезаводские накладные расходы								
		1.2.1.2.8. ГСМ на прочие нужды	Бензин-92	литр	50	6	300	01.12.2000	25.12.2000	300
Бюджет ДДС по финансовой деятельности										
1	Финансовый директор	1.1.2. Поступления от финансовой деятельности								
		1.1.2.2. Получение кредитов								25000

1. Определите формат (форматы) планирования (табл. 15.5).

Иными словами, разработайте форму таблицы, в которой будет сведена информация о процессе планирования. Проще всего это сделать, используя предлагаемый единый табличный формат. При необходимости можно сформировать усеченные или видоизмененные варианты единого формата, удалив или заменив соответствующие поля.

2. Сформируйте рабочие шаблоны формата (форматов) планирования для всех ЦФО (табл. 15.6).

Для этого, на основании Положения о бюджетах (распределения «ЦФО — Бюджет — Ответственный — Статья»), выберите бюджеты/статьи, по которым ведется планирование в данном ЦФО, а также должности ответственных за планирование.

3. Сформируйте операционный бюджет ЦФО.

Это завершающая задача, для решения которой нужно заполнить форматы планирования в соответствии с описанием и результатами действий в пп. 1-2.

В табл. 15.7 приведен также вариант заполнения формата планирования по одному из ЦФО производственного предприятия. Он иллюстрирует некоторые особенности применения предлагаемого нами формата, а именно:

- Бюджет производства относится к бюджетам натурально-стоимостного типа, но не требует заполнения полей «Цена», «Сумма», «Сумма оплаты» и «Дата оплаты».

- Бюджет производства может как содержать информацию в поле «Контрагент», например для позаказного выпуска продукции, так и не содержать — в случае выпуска продукции массового рыночного спроса (в приведенном варианте — брускатка).
- Заполнив одну строку, можно сформировать сразу два (в приведенном варианте — Бюджет продаж/Бюджет ДДС по основной деятельности) или три связанных бюджета (Бюджет закупок/Общехозяйственных накладных расходов/ДДС по основной деятельности), т. е. сформировать бюджеты сразу двух или трех типов — натурально-стоимостных (ТМЦ), БДР, БДДС.

16. Разработка регламента текущей корректировки планов

Под текущей корректировкой планов (бюджетов) понимается изменение значений плановых данных внутри периода планирования, вызванное изменением условий хозяйственной деятельности — внешних или внутренних. В цикле управления это соответствует этапу корректировки планов и/или целей.

Регламент текущей корректировки бюджетов определяет следующие моменты:

- порядок прохождения и оформления документов или устных распоряжений, на основании которых осуществляется корректировка бюджетов. При этом корректироваться может не только плановая информация, но и перечень бюджетов;
- действия должностных лиц, имеющих право на корректировку (включая перечень должностей);
- порядок передачи информации о корректировке бюджетов (включая формат и способ передачи информации, а также перечень должностей/инстанций — получателей).

Чаще всего в текущем режиме корректируются бюджеты движения денежных средств как наиболее важного для обеспечения деятельности предприятия ресурса и в то же время наиболее подвижного. Для этой цели может формироваться специальный формат бюджета движения денежных средств; наиболее распространенные названия — платежный календарь и реестр платежей. Шаг корректировки платежного календаря определяется исходя из условий осуществления хозяйственной деятельности и потребностей управления; это может быть неделя (декада) или день. Более редкая корректировка чревата накоплением просроченной дебиторской задолженности. Платежный календарь (реестр платежей) не является самостоятельным бюджетом и представляет собой скользящий план-график поступлений и/или выплат по статьям ДДС с возможным расширением (например добавляется поле «Приоритет платежа»). Как правило, платежный календарь формируется для корректировки БДДС по основной деятельности, причем чаще только основных статей

поступлений и выплат, иногда — для корректировки БДС по финансовой деятельности.

Следует отличать текущую корректировку отдельных бюджетов от разового пересмотра планов предприятия. Если текущая корректировка является нормальным (регулярным) процессом, который описывается соответствующим регламентом и не выходит за рамки приемлемых вариантов развития ситуации, то пересмотр планов предприятия вызывается таким изменением условий его деятельности, когда достижение запланированных показателей становится невозможным (худший вариант) или неэффективным (умеренный вариант). Пересмотр планов предполагает пересчет всех бюджетов с учетом новых условий и изменившихся принципов планирования (если таковые менялись).

Для описания регламента текущей корректировки бюджетов можно использовать несколько видоизмененный формат описания процесса планирования, приведенный в табл. 15.4 «Сокращенный вариант заполнения формата описания процесса планирования». Формат описания процесса текущей корректировки приведен в табл. 16.1.

Последовательность шагов при описании регламента текущей корректировки бюджетов будет следующей.

1. Определите корректируемые бюджеты с учетом их взаимосвязи.

Для этого необходимо перечислить бюджеты, подлежащие текущей корректировке, и определить бюджеты, подлежащие связанной корректировке на основе изменений в базовом бюджете. Например, корректировка бюджета продаж в натурально-стоимостном выражении приведет к изменению бюджета доходов от основной деятельности, который, в свою очередь, вызовет сдвиги бюджета поступлений от основной деятельности.

Результаты этого этапа очень удобно проследить по проекции «Бюджет × связанные бюджеты», которая представляет собой таблицу, где в боковике и шапке находятся перечни бюджетов, а в качестве связи используется флаг, наличие которого свидетельствует о том, что изменение бюджета в боковике приведет к изменению бюджета в шапке таблицы. Обращаем внимание на то, что таблица не является привычной диагональной, так как «отношения между бюджетами» не

симметричны: так, изменение бюджета доходов приведет к изменению бюджета поступлений; но изменения в бюджете поступлений на бюджете доходов не сказываются.

2. Определите основания для корректировки для различных видов бюджетов.

Для этого необходимо решить две задачи:

- Перечислить документы, на основании которых осуществляется текущая корректировка бюджетов в связи: документ => бюджет (например финансовая заявка влияет на бюджет движения денежных средств/выплаты). При необходимости следует разработать и утвердить форматы таких документов.
- Перечислить должности лиц, на основании устных распоряжений которых или лично которыми осуществляется текущая корректировка бюджетов в связи: должность «_____» изменяет бюджет «_____» (например коммерческий директор изменяет бюджет движения денежных средств).

3. Опишите процесс текущей корректировки бюджетов в табличном формате.

Для этого заполняется табличный формат в соответствии с описанием и результатами действий в разделах 1-2.

Вариант заполнения формата текущей корректировки приведен в табл. 16.2 и в примере Положения о планировании.

После того как система бюджетного планирования описана и представлена во всех необходимых форматах, следует заключительный шаг — подготовка регламентного документа — Положения о планировании, которое будет в дальнейшем определять процедуру бюджетного планирования на предприятии. Для этого создается текстовый документ, соответствующий своим форматом принятым на предприятии стандартам и содержащий все полученные в процессе работы результаты.

Обозначение документа «РК СБУ 01—200_» является сокращением и расшифровывается как «Руководство Системы Бюджетного Управления — версия 1 200_ года».

Структура Положения определяет состав и количество разделов.

1. Общие положения — порядок разработки и изменения Положения.
2. Базовые принципы — основные принципы построения и функционирования системы бюджетного планирования предприятия.
3. Периоды и периодичность планирования — горизонт и шаг планирования для всех бюджетов предприятия.
4. Регламент планирования — процесс формирования бюджета предприятия.
5. Регламент текущей корректировки планов — процесс текущей корректировки бюджетов и основания для корректировки.

ТАБЛИЦА 16.1. ФОРМАТ ОПИСАНИЯ ПРОЦЕССА ТЕКУЩЕЙ КОРРЕКТИРОВКИ ПЛАНОВ

№ п/п	Основание	Подразделение/ должность	Действие	Кому передается (подразделение / должность)	Срок/дата	Назначение	Переход к п. №
1	2	3	4	5	6	7	8
							Бюджет

Расшифровка формата

Строки		
Столбцы		
№ п/п	Наименование	Содержание
1	№ п/п	Порядковый номер строки
2	Основание	Документ (наименование)/событие (расшифровка), служащие основанием для корректировки
3	Подразделение/ должность	Должностное лицо, ответственное за данное действие
4	Действие	Содержание процесса текущей корректировки для данного бюджета/этапа/участника
5	Кому передается (подразделение/ должность)	Должностное лицо, получающее результат данного действия
6	Срок/дата	Срок/дата предоставления результата данного действия
7	Назначение	Действие, производимое с результатом данного действия на

		следующем этапе
8	Ссылка на след. №	Номер строки, продолжающей описание процесса корректировки для данного бюджета

Таблица 16.2. Вариант заполнения формата текущей корректировки планов

№ п/п	Основание	Подразделение/ должность	Действие	Кому передается (подразделение/ должность)	Срок/дата	Назначение	След. №
Бюджет движения денежных средств							
1	Финансовая заявка	Руководители ЦФО	Формирование	Финансовый директор	За 1 день	Для согласования и утверждения	2
2		Финансовый директор	Согласование и утверждение	Финансовый менеджер	За 1 день	Для внесения изменений в Платежный календарь	3
3		Финансовый менеджер	Внесение изменений в Платежный календарь		Немедленно	Для подготовки отчета Бюджетному комитету	4
4		Финансовый менеджер	Подготовка отчета Бюджетному комитету	Бюджетный комитет	Еженедельно	Для контроля	

17. Система прогнозирования

17.1. Прогнозирование и бизнес-модель деятельности предприятия

Прогнозирование деятельности предприятия — это комплекс методов и процедур проведения вероятностной и многосценарной оценки значений основных показателей хозяйственной деятельности предприятия на будущий(е) период(ы).

В тех ситуациях, когда оценка является достаточно достоверной, а не вероятностной, мы уже находимся в сфере планирования, а не прогнозирования. Но во всем остальном между прогнозированием и планированием наблюдается очень и очень много общего. Являясь формой планирования, прогнозирование в цикле управления занимает то же самое место, но с гораздо большей опорой на обратную связь. Оно осуществляется на основании оценки достигнутых показателей деятельности предприятия, но с учетом влияния на результаты его деятельности макроэкономических, отраслевых и прочих внешних факторов, а также микроэкономических закономерностей и специфических внутренних процессов развития предприятия.

Результаты прогнозирования служат информационной основой для бюджетного планирования (см. подраздел 14.2 «Бюджетное планирование»), выбора и корректировки нормативов (см. подраздел 20.6 «Установление нормативов для сравнения показателей») и анализа (см. 20.5 «Формы отчетности, показатели, способы и методики проведения финансово-экономического анализа»).

Основные объекты, по которым осуществляется прогнозирование и по которым ведется планирование, могут быть разделены следующим образом (табл. 17.1).

Уровень детализации и периодичность прогнозирования все так же определяется спецификой принятия управленческих решений, а в тех случаях, когда для формирования прогноза требуется трудоемкий сбор или обработка информации, то существующим или желаемым уровнем детализации, а также и периодичностью бюджетных статей. Хочется заметить, что слишком мелкий шаг прогнозирования так же плох, как и слишком крупный: например, изменения в степени

использования рабочей силы целесообразно отслеживать и потому прогнозировать помесячно, а вот рентабельность использования активов — не чаще раза в квартал, а то и реже. В противном случае случайное колебание — в любую сторону, хоть желательную, хоть нет — такого обобщенного показателя, как *ROI*, может спровоцировать на скоропалительное решение. При изменении характера и частоты принимаемых решений или периодичности получения бюджетных данных периодичность прогнозирования может изменяться.

ТАБЛИЦА 17.1. СПОСОБЫ ПРЕДВИДЕНИЯ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Показатели деятельности	Способы предвидения
Натуральные объемы продаж товаров (реализации работ, услуг)	Прогнозируются
Натуральные объемы производства товаров (работ, услуг)	Планируются в зависимости от объемов продаж и желаемого уровня товарных запасов
Доходы	Прогнозируются, хотя могут быть и спланированы в привязке к объему продаж в натуральном выражении
Поступления	Планируются на базе доходов, условий кредитной политики и потерь на товарном кредите
Расходы:	
• Переменные	Планируются на основе объемов производства либо в натуральном выражении, либо в денежном
• Постоянные;	Планируются «от достигнутого уровня» с учетом предполагаемых изменений
• «Фондовые»	
• Прочие, в т. ч. накладные	Прогнозируются, отражая принятую на предприятии степень контроля исполнения бюджета, качество планирования и режим экономии
Платежи	Планируются на основе расходов и собственной платежной политики
Финансовые результаты деятельности	Являются комбинацией методов прогнозирования и планирования; по степени точности, скорее, прогнозируются
Статьи баланса	Прогнозируются

Так же, как и планирование, прогнозирование ведется на основании бюджетной структуры предприятия, а также иных документов и справочников, описывающих характер и механизмы бизнеса, и прежде всего — на основании бизнес-модели — схематического (логического и математического) описания

хозяйственной деятельности Компании, на основании и с помощью которого решаются следующие задачи:

1. определяются показатели, которые являются главными для оценки того или иного направления, ЦФО, аспекта деятельности;
2. определяются показатели, которые носят нормативный характер;
3. определяются проблемные зоны предприятия и «узкие места»;
4. выявляются причины возникновения проблем и «узких мест»;
5. намечаются возможные пути их преодоления;
6. ведется прогнозирование экономических и финансовых показателей деятельности Компании.

Ниже перечислены основные связи и показатели, которые должны быть (или хотя бы хотелось бы) описаны в Бизнес-модели (табл. 17.2).

Таблица 17.2. Содержание Бизнес-модели Компании и источники информации для нее

Связи, закономерности и показатели деятельности предприятия	Основание для описания/характеристики
Отраслевая специфика (капиталоемкое, фондоемкое, трудоемкое или материальноемкое производство) с соответствующими рисками	По результатам анализа структуры расходов, структуры активов с учетом предполагаемых изменений стратегии
Политика Компании с позиций фактического и желаемого уровня платежеспособности и ликвидности	По результатам финансового анализа с учетом изменений в финансовых целях
Зависимость производственных мощностей от релевантных факторов (технологических и экономических)	По результатам анализа использования ОПФ и технико-организационного уровня производства
Связь между загрузкой производственных мощностей и факторами, ее обуславливающими (объемом реализации и производства, численностью занятых и т. д.), если первичен объем продаж. Или, наоборот, — связь между загрузкой производственных мощностей и показателями, на которые она оказывает влияние	По результатам анализа использования ОПФ

(объем реализации и производства, численность занятых и т. д.), если приходится отталкиваться от объемов производства	
Связь между величиной товарных запасов и объемом реализации (производства) с учетом факторов, которые вносят коррективы (уровень непликвидов, качество снабжения, сезонность и т. д.)	По результатам анализа оборачиваемости с учетом предполагаемых изменений
Основная динамика и структура доходов	По результатам анализа доходов с учетом прогнозируемых сдвигов
Основные правила ценообразования, т. е.: связь между прямой себестоимостью и ценой при ценообразовании на базе затрат с учетом дополнительных факторов (рыночного положения, стратегии и т. п.); порядок прогнозирования биржевой цены при рыночном ценообразовании; связь между объемом реализации и коммерческими расходами с учетом дополнительных факторов (количества клиентов, количества заказов, политики доставки, обслуживаемой территории, показателей работы автопарка и т. д. и т. п.); связь между административными расходами и релевантными факторами (численность административно-управленческого персонала, уровень и порядок вознаграждения, представительские расходы и т. д.); политика финансирования Компании (собственными или заемными средствами, уровень платности и т. д.).	По результатам анализа доходов и анализа показателей Отчета о прибыли и убытках По результатам анализа доходов, прогнозам аналитиков и т. п. По результатам анализа доходов и анализа показателей Отчета о прибыли и убытках с учетом изменений в политике продаж, привлечения и продвижения По результатам анализа доходов, использования ресурсов, а также расходов с учетом предполагаемых изменений По результатам анализа платежеспособности и ликвидности, финансовой устойчивости с учетом предполагаемых изменений, а также договоренностей с инвесторами, банками и поставщиками

Для прогнозирования достаточно, собственно, иметь только описание бизнес-модели компании «как будет», но эта модель сама по себе отталкивается от того, «что есть», плюс анализ потребует базы для

сравнения. И еще руководство Компании должно понимать, в какой ситуации находится их предприятие с тем, чтобы вести процесс изменений. Следовательно, Бизнес-модель должна быть составлена в 2 вариантах (форматах): как есть и как надо (табл. 17.3).

Таблица 17.3. ПРИМЕР ОПИСАНИЯ БИЗНЕС-МОДЕЛИ КОМПАНИИ В ФОРМАТАХ «КАК ЕСТЬ» И «КАК БУДЕТ»

Связи и показатели	Как есть	Как надо (как будет)
Отраслевая специфика (характер хозяйственной деятельности)	Маловероятно, чтобы отраслевая специфика поменялась; ячейки объединены. А вот риски могут быть разными	
Рыночное положение Компании	Конкурентное	Предполагается выйти на лидирующие позиции по ценам
Наиболее рискованный фактор производства	Оборудование, которое находится в состоянии замены	Рабочая сила (новое оборудование требует более высокой квалификации)
Дополнительные риски	Срывы поставок, сезонные колебания продаж, проблемы с торговым персоналом и т. д.	Сезонные колебания продаж
Финансовая устойчивость Компании	Финансирование содержит большую долю заемных средств, финансовое положение неустойчиво и требует постепенного улучшения	Меняется собственник компании, финансирование ведется собственными средствами, от которых предполагается отдача на уровне
Ликвидность Компании	Низкая	Низкая, ориентиром служит рост доходности
Производственные мощности и их загрузка	Устаревшие, загружены практически полностью, тормозят рост производства и реализации	Новые, загрузка меньше 50%, создают высокий производственный рычаг
Релевантные факторы для загрузки производственных мощностей	Простоя под ремонтом и наладкой	Объем реализации, численность работающих вообще и сотрудников необходимой квалификации в частности, регулярность поставок дефицитного сырья ит. д.
Уровень товарных запасов	Высокая доля неликвидов; цены на сырье имеют понижающийся тренд	Низкая доля неликвидов, ускорение оборота, изменение системы снабжения
Основной тренд доходов	Повышающийся	Повышающийся
Релевантные факторы для	Рост происходил за счет роста	Рост должен происходить за

основного тренда доходов	продаж в натуральном выражении при относительно стабильных ценах	счет опережающего роста продаж в натуральном выражении при пониженных ценах
Структура доходов	Высокая доля прочих доходов	Понижение доли прочих доходов; основные доходы — от реализации
Характер ценообразования	На базе затрат	Рыночное ценообразование, тренд цены — понижающийся
Коммерческие расходы и их связь с реализацией	Пропорционально реализации	Планируется улучшить условия продаж по доставке, совместив эти мероприятия с логистикой
Релевантные факторы для коммерческих расходов	Количество заказов и средняя дальность 1 поездки	Количество заказов, средняя дальность 1 поездки, загрузка кузова
Административные расходы	Быстро росли в связи с расширением аппарата управления и реконструкцией офиса	Должны стабилизироваться
Релевантные факторы для административных расходов	Численность управленцев, уровень и система их вознаграждения, представительские расходы	Рост средней заработной платы управленцев должен компенсироваться сокращением их численности

Практически каждый пункт Бизнес-модели может быть превращен в формулу более или менее сложного вида, причем каждый член формулы будет отражать либо фактор, оказывающий влияние на результат, либо норматив связи между фактором и результатом. Например, если предприятие является фондаемым и заинтересовано в росте отдачи от инвестиций в основные фонды, то целесообразно отслеживать связи между доходами и фондоотдачей по одной из двух формул:

$$\text{Фондоотдача} = \text{Доходы} / \text{Стоимость ОПФ (при первичности продаж)}$$

или

$$\text{Доходы} = \text{Фондоотдача} \times \text{Стоимость ОПФ (при первичности производства)},$$

причем

Фондоотдача = Производственная мощность × Средняя цена продукции × Коэффициент загрузки оборудования.

Продолжая логическую цепочку, нужно установить факторы загрузки и в итоге выйти на те организационные и экономические мероприятия, которые позволяют их контролировать.

В первом же случае «расписывать» нужно доходы, постепенно детализируя их и выходя на определяющие их факторы. Этот случай в рыночной экономике гораздо более распространен, поэтому будем рассматривать его как типичный и перейдем к следующему разделу.

17.2. Типовой алгоритм составления бюджета

Но есть еще такое понятие, как основной бюджет, — по-английски Master Budget, который охватывает все стороны деятельности предприятия. На нынешнем шаге нашего исследования целесообразно рассмотреть алгоритм его составления с тем, чтобы:

1. получить представление о логике составления бюджета предприятия во всех его аспектах;
2. понять последовательность и источники информации на каждом шаге этого процесса;
3. иметь возможность еще раз вернуться к рассмотрению каждого бюджета более глубоко — для выявления факторов, которые следует учитывать в ходе составления бюджета, и для упрощения последующего формирования финансово-бюджетной структуры.

Начало начал — продажи и воплощение — производство

Алгоритм составления основного бюджета, точнее, один из многих типовых алгоритмов, приведен на рис. 17.1.

Первым шагом практически ВСЕГДА является прогноз продаж (блок 1). Это категоричное утверждение соответствует рыночному принципу планирования, и ему могут возразить только те предприятия, объем выпуска которых ограничен их производственной мощностью и они продают столько, сколько могут произвести. Отчасти их возражения будут верны: объем продаж в *следующем* прогнозном периоде для них действительно будет определяться объемом производства, а тот, в свою очередь, — наличной производственной мощностью или пропускной способностью оборудования. Но, и еще раз но! Если такое предприятие самостоятельно, оно будет заинтересовано в расширении — если реализуется все, что удается произвести, надо производить больше, нет? И прогноз продаж на более длительный срок является необходимым для составления проектов расширения, прежде всего проекта инвестиций. Если же такое предприятие является частью холдинга, то его бюджет будет только частью основного бюджета головного предприятия, и вот *тот бюджет* начнется именно с прогноза продаж.

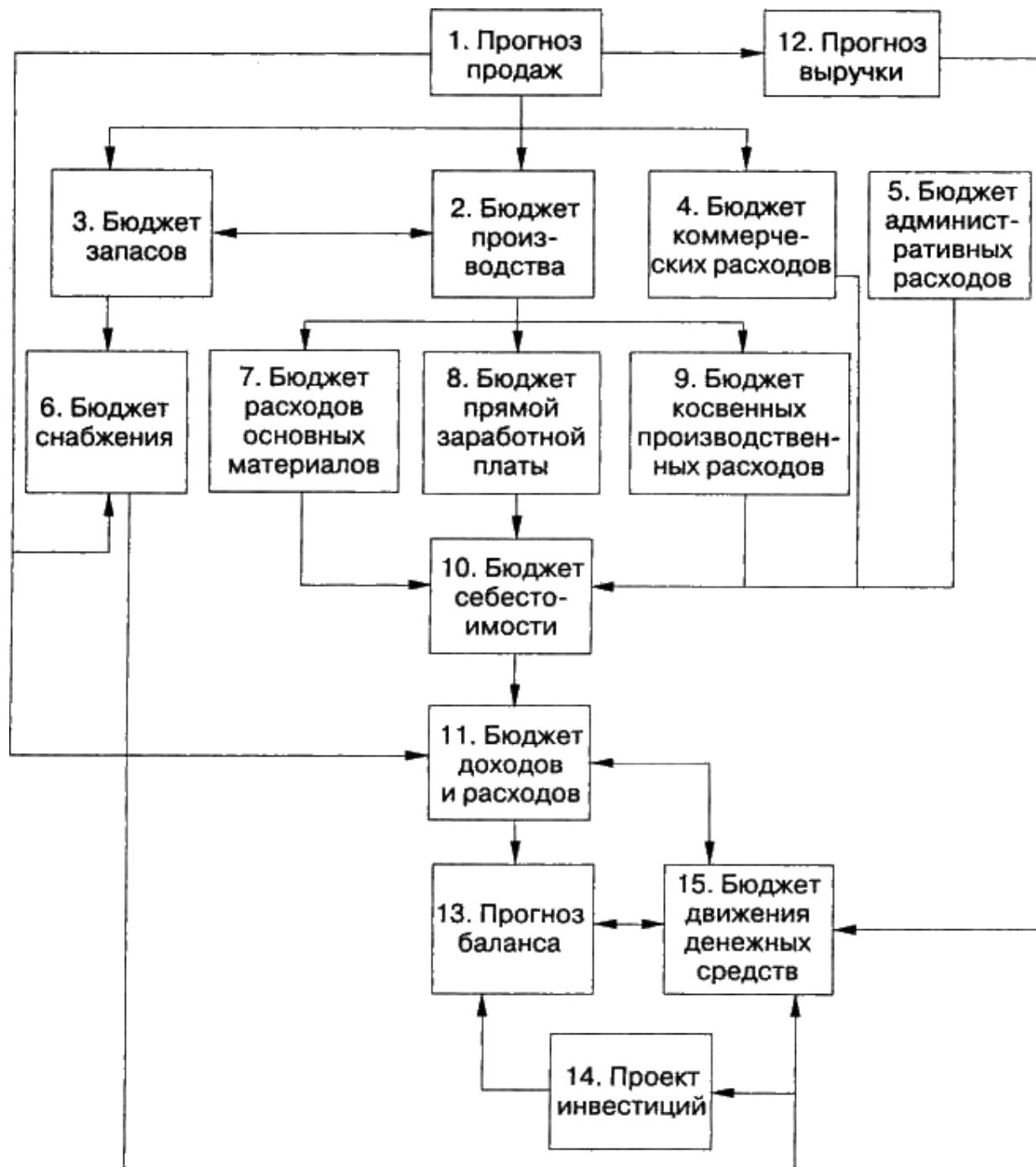


Рис. 17.1. СХЕМА СОСТАВЛЕНИЯ ОСНОВНОГО БЮДЖЕТА

Как выбрать нужный метод прогнозирования в зависимости от рыночной, отраслевой и прочей специфики предприятия и реализовать его, мы подробно рассмотрим в подразделе 18.2 «Прогнозирование доходов предприятия» нашей книги.

Вторым шагом является параллельное (в смысле одновременное) составление бюджета производства (блок 2) и бюджета запасов (блок 3). Вообще-то обычно кажется, что бюджет производства куда важнее «каких-то запасов», но это иллюзия. Бюджет производства не столько важнее, сколько сложнее, отражает более хлопотную сферу производственно-финансовой деятельности и потому привлекает больше внимания со стороны руководства; но если не знать своих запасов, допустим, на начало периода, как можно подсчитать, сколько требуется производить? Может, производить в ближайшее время вообще ничего не стоит, а имеет смысл распродать то, что накопилось? Если не планировать запасов внутри периода, как отправлять людей в отпуск, как, в конце концов, справляться с сезонностью производства? А она — сезонность, большая или маленькая, — есть практически у всех. Значит, планируем запасы — производство — снова запасы — сверяя их со складскими возможностями — корректируем производство — запасы и т. д. Этот процесс с выраженной обратной связью на схеме показан линией с двумя стрелочками на концах.

Третьим шагом будет составление бюджета коммерческих расходов (блок 4) и бюджета административных расходов (блок 5). При этом стоит напомнить читателям, что коммерческие расходы обычно носят полупеременный или даже чисто переменный характер и потому должны планироваться в связке с реализацией. В то же время административные расходы отражают только размеры управленческого аппарата и тягу к офисной роскоши.⁴⁸ Значит, это расходы сугубо постоянные, и их бюджет может быть составлен обособленно. Потому и блок 5 как бы «подведен в воздухе».

На следующем, четвертом, шаге следует составить бюджет снабжения (он же бюджет закупок). Дело это сложное, но реальное и нужное. Исходные данные для него берутся из бюджета запасов (блок 3) и прогноза продаж (блок 1), иногда — из бюджета производства (блок 2), которые позволяют рассчитать, сколько и какого сырья, материалов и комплектующих в какие сроки нужно завезти. Информация о платежах за поставки потом используется при составлении бюджета денежного потока.

Валом или удельно?

Бюджет производства на пятом шаге перетекает в бюджет расхода основных материалов (блок 7). С одной стороны, именно этот бюджет образует вторую строчку: себестоимость реализованной продукции в Отчете о прибыли и убытках, с другой — он показывает, сколько сырья, материалов и комплектующих будет израсходовано для намеченного объема производства (потребность в ресурсах). Следовательно, там, где есть возможность составлять бюджет основных материалов не только в денежном, но и в натуральном выражении, это очень желательно делать. Технически такая возможность есть почти всегда — так же, как практически у всех сейчас уже есть приличные складские программы. Настоящую проблему представляет собой отсутствие нормативной базы по расходу материалов. Как наскоро обойти это препятствие и разработать собственный справочник норм расхода и прочих нормативов, мы обсудим в подразделе 17.5.

На этом же, пятом, шаге планируется прямая (сдельная) заработка плата (блок 8), зависящая от объемов производства. Составление ее бюджета также упирается в наличие тарифно-квалификационного справочника, а алгоритм упрощенного планирования описан в подразделе 17.5. Хочется обратить внимание читателя на два момента:

- Во-первых, общую сумму сдельной заработной платы очень неплохо было бы приплуссовывать к расходам на основные материалы и полученную сумму вписывать в Отчет о прибыли и убытках вместо традиционной «материальной» себестоимости. Расчет торговой наценки после этого станет значительно корректнее, а анализ финансовой отчетности — гораздо информативнее. К вопросам анализа мы еще вернемся в соответствующем разделе.
- Во-вторых, сумма расходов основных (прямых) материалов и сдельной (прямой) заработной платы по каждому виду продукции и в расчете на единицу даст нам прямую себестоимость каждого изделия, партии изделий или всех изделий данного вида, произведенных за период. Эта информация бесцenna для тех предприятий, которые зависят от структурных сдвигов, т. е. производят как более, так и менее выгодную продукцию и страдают, когда менее

выгодная «перевешивает». Запомним это — на пятом шаге, при составлении бюджетов прямых расходов и прямой зарплаты мы в качестве промежуточной информации получаем данные о прямой себестоимости.

На шестом шаге должен появиться бюджет косвенных производственных расходов, т. е. расходов, которые предприятие несет для поддержания производства в действующем состоянии, но которые не могут быть увязаны с каким-либо конкретным изделием. Расходы также могут демонстрировать разную степень связи с доходами и быть как полупеременными, так и постоянными. Для иллюстрации приведем ⁴⁹ ориентировочный перечень :

Полупеременные расходы	Полупостоянные расходы	Постоянные расходы
Вспомогательные материалы	Косвенная заработка плата (инженеры, наладчики) при повременно-премиальной оплате	Косвенная заработка плата (инженеры, наладчики) при повременной оплате
Расходы на энергию для производства (для энергоемких производств)	Расходы на содержание и эксплуатацию зданий (амortизация, ремонт, обслуживание, страхование)	Расходы на топливо и энергию для обогрева и освещения
Расходы на содержание и эксплуатацию оборудования (амортизация, ремонт, износ инструментов)		

Косвенные производственные расходы, рассчитанные на единицу продукции, в сумме с прямой себестоимостью дадут нам производственную себестоимость нашей продукции/услуг. Запомним это тоже.

А вот по отношению к блоку 10 — бюджету себестоимости — возникает несколько очень серьезных вопросов, связанных с управлением себестоимостью:

- Понятно, что валовая себестоимость по сути равна общей сумме расходов на продукт, реализованный в данном ⁵⁰ периоде. Но как работать с этой общей суммой, чтобы можно было оценить ее? Много или мало, что изменилось по сравнению с прошлым периодом или планом, есть ли что-то, что можно сэкономить, и т. д.?

- «Много — мало» и всякие изменения легко отслеживать по удельной себестоимости, т. е. по себестоимости в расчете на единицу продукции. Но тогда как увязать валовые расходы (косвенные производственные, коммерческие, административные) с общей массой произведенных или реализованных товаров?

Ответы на эти вопросы настолько важны, что им посвящены подразделы нашей книги внутри глав о планировании расходов (подразделы 17.5 и 18.3) и интерпретации результатов анализа (раздел 21). А составление таких двух (!) бюджетов себестоимости — валовой и удельной — есть содержание седьмого шага алгоритма основного бюджета.

Предвидим финансовую отчетность

А сейчас мы переходим к восьмому шагу и блоку 11 — бюджету доходов и расходов (БДР) по основной деятельности. Сам по себе он достаточно прост, так как вся необходимая для составления БДР информация у нас уже есть. А при укрупнении БДР образует ту часть Отчета о прибыли и убытках, которая отражает основную деятельность предприятия — без финансовой, «прочей» и инвестиционной деятельности (внереализационных операций). Судите сами:

№	Типовые показатели Отчета о прибыли и убытках (нумерация сохранена)	Источник информации	
		наименование	Номер блока
1	Объем реализации (доходы)	прогноз продаж	блок 1
2	Расходы на производство продукции	бюджет расхода основных материалов и бюджет прямой заработной платы (рекомендуется)	блок 7 блок 8
3	Брутто-прибыль или убыток	строка 1 - строка 2	
4	Расходы на реализацию	бюджет коммерческих расходов	блок 4
5	Административные расходы	бюджет административных расходов	блок 5
12	Процентные выплаты	бюджет движения денежных средств, который еще не составлен — здесь снова возникает обратная связь!	блок 15
13	Прибыль/убыток до налогообложения	строка 3 - строка 4 - строка 5 - строка 12	
18	Налог на прибыль	ориентировочно можно принять в размере [текущая ставка налогообложения × строка 13]	
19	Прочие налоги	по факту прошлых лет, либо игнорировать	
20	Прибыль/убыток после налогообложения	строка 13 - строка 18 - строка 19	

Если ваше предприятие не имеет «прочей деятельности» в больших объемах и не планирует получать крупных доходов от финансовой деятельности или связанных предприятий, то Отчет о прибыли и убытках (ОПУ) можно считать готовым. Но порой перечисленные факторы имеют место, да плюс к этому может быть запланирована продажа основных фондов. Тогда появляется необходимость включить в прогноз ОПУ следующие строки:

№	Показатели, для которых требуется дополнительная информация	В каких случаях рассчитывается	Принципы получения информации
6	Прочие хозяйствственные доходы	если предприятие ведет активную «прочую» деятельность	по данным прошлых лет с учетом предполагаемых изменений
7	Прочие хозяйствственные расходы		
8	Доходы от дочерних и связанных предприятий	при наличии указанных доходов в значительных суммах	по данным прошлых лет или по условиям договоров
9	Доходы от долгосрочных ценных бумаг	при наличии портфеля ценных бумаг	по прогнозу или в зависимости от показателей портфеля
10	Прочие процентные доходы	обычно есть — это небольшие суммы, начисляемые банком за пользование остатком на счете; могут быть результатом активной финансовой деятельности	по данным прошлых лет или по условиям договоров
11	Долгосрочные финансовые вложения и уменьшение краткосрочных ценных бумаг	при наличии портфеля ценных бумаг	в зависимости от планов управления портфелем ценных бумаг
14	Внереализационные доходы	51 в случае продажи ОПФ	доходы, полученные от продажи ОПФ
15	Внереализационные расходы		балансовая стоимость списываемых ОПФ
16	Прибыль/убыток от внереализационных операций до налогообложения	строка 14 - строка 15	
17	Итого прибыль/убыток до налогообложения	строка 13 (см. предыдущую таблицу) + строка 16	

Итак, Отчет о прибыли и убытках у нас готов.

Теперь мы делаем по нашей схеме «виток назад» и на девятом шаге возвращаемся к прогнозу доходов, превращая его в прогноз выручки (блок 12), т. е. реальных поступлений «живых денег». Как это сделать, подробно рассказано в подразделах 17.2 и 18.4.

На десятом шаге мы подходим к чрезвычайно интересной процедуре — прогнозированию баланса (блок 13). Этот документ — баланс — многим нефинансистам кажется почти мистическим. Порой даже и финансисты испытывают затруднения с его прогнозированием.⁵² На самом деле это достаточно просто, нужно только изначально провести различие между теми статьями баланса, которые обусловлены объективно и скорректированы просто так быть не могут — назовем их «объективными», и статьями, которые могут быть изменены в зависимости от различных обстоятельств. Эти статьи логично назвать «регулирующими».

Конечно, для прогнозирования баланс вполне можно свернуть и пользоваться его упрощенной формой. Сразу дадим характеристику статьям такого свернутого баланса:

Статьи баланса	Характер статей	Принципы прогнозирования
Актив		
1.1. Нематериальные активы	объективная	по факту минус амортизация и списание + предполагаемое приобретение
1.2. Основные средства	объективная	
1.3. Долгосрочные фин. вложения	объективная	по факту с учетом погашения по условиям договоров
Итого по разделу 1 — Внеоборотные активы		Сумма 1.1-1.3
2.1. Запасы	объективная	на базе прогноза продаж и скорости оборота с учетом изменения факторов
2.2. Дебиторская задолженность	объективная	⁵³ оборачиваемости
2.3. Денежные средства	регулирующая	либо по остаточному принципу как разность между пассивами и активами, либо с учетом предпочтений руководителя

		как база для последующего расчета банковского финансирования
Итого по разделу 2 — Оборотные средства		Сумма 2.1-2.3
БАЛАНС		Сумма 1-го и 2-го раздела
Пассив		
4.1. Уставный капитал	объективная	по факту с учетом предполагаемых изменений (если планируются)
4.2. Нераспределенная прибыль прошлых лет	объективная	из балансов прошлых лет
4.3. Нераспределенная прибыль отчетного года	объективная	из Отчета о прибыли и убытках
4.4. Резервный капитал, фонды	объективная	по факту с учетом предполагаемых изменений (если планируются)
Итого по разделу 4 — Капитал и резервы		Сумма 4.1-4.4
5. Накопления	объективная	по факту с учетом предполагаемых изменений в накоплениях (бывает редко, и можно пренебречь)
6. Долгосрочные пассивы	объективная	по факту с учетом предполагаемых изменений (если планируются) ⁵⁴
7.1. Кредиты банка	регулирующая	если это кредитная линия, то по остаточному принципу
7.2. Прочие заемные средства	объективная	здесь обычно фигурирует задолженность по зарплате, налогам и т. д. Статья небольшая, ее зачастую можно просто игнорировать
7.3. Задолженность перед поставщиками	регулирующая	на базе прогноза продаж и скорости оборота с учетом изменения условий договоров поставок и собственной платежной дисциплины ⁵⁵
Итого по разделу 7 — Краткосрочные обязательства		Сумма 7.1-7.3
БАЛАНС		Сумма разделов 4, 5, 6 и 7

Получается, что подавляющее большинство статей баланса носят объективный характер. Их нужно сразу рассчитать и вписать в соответствующие клеточки. Исключительно удобно пользоваться для этого диаграммой следующего типа (рис. 17.2).

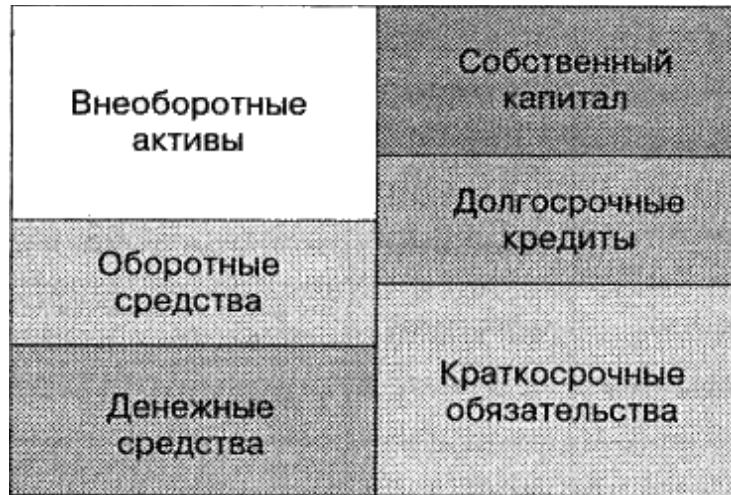


Рис. 17.2. СТРУКТУРА БАЛАНСА (ПЕРВЫЙ ВАРИАНТ)

При описании баланса в предыдущей главе было указано, что порядок сортировки групп в обеих частях баланса может быть различным, например как по убыванию, так и по возрастанию ликвидности. На рис. 17.2 приведена схема баланса, в которой активы расположены сверху вниз в порядке возрастания ликвидности. Для тех читателей, кто знаком с бухгалтерским учетом социалистических времен, эта схема может ассоциироваться с советским прошлым, когда сначала по важности идут внеоборотные активы, а потом уже все остальное: в те времена никого не интересовала ликвидность, и деньги рассматривали после основных фондов. Аналогичным было и расположение различных источников капитала в пассивах. В соответствии с западной методологией структура баланса отражает сверху вниз убывание ликвидности и опирается на предположение о том, что аналитику (пользователю финансовой отчетности) цифра в верхней строке кажется более значительной, чем в последующих. И потому там, вверху, стоят значения оборотного капитала в активах и текущих обязательствах в пассивах — значения, существенно более важные для финансового управления! И тогда схема баланса приобретет иной вид (рис. 17.3).

Тем не менее если для вашего предприятия внеоборотные активы исключительно важны — фондовый бизнес, или если на повестке дня стоят вопросы финансовой устойчивости, или просто вы привыкли видеть текущие величины в нижней части баланса — выбор за вами!

Суть ведь не в форме как таковой, а в правильности составления и удобстве использования.

А вот что касается корректности, то пока не рассчитан уровень регулирующих статей, активы пассивам равны не будут, это ясно. Если пассивы больше активов, то регулирующая статья одна: денежные средства, и подсчитать значение по ней очень легко. Если активы больше пассивов, то разница должна быть покрыта пассивными регулирующими статьями — кредитами банка и поставщиков. С одной стороны, они в чем-то равнозначны, с другой стороны, при распределении кредитов между ними нужно руководствоваться договоренностями и характером отношений с одними и другими:



Рис. 17.3. СТРУКТУРА БАЛАНСА (ВТОРОЙ ВАРИАНТ)

- если по банковскому кредиту есть ограничения, а с поставщиками отношения наложены, то фиксируем максимально возможную сумму банковского кредита, остальное относим на счет поставщиков;
- если договоры поставок «не очень» по условиям оплаты, но есть банковская кредитная линия достаточного объема, то рассчитываем задолженность перед поставщиками по формуле оборачиваемости, заложив в нее приемлемый срок оплаты. Остальное относим на банковский кредит;
- если у вашего предприятия ни кредитной линии, ни значительной отсрочки платежа по поставкам нет, а активы с пассивами не сходятся, вам стоит задуматься о перспективах

своего бизнеса. Это явственный сигнал наметившегося неблагополучия.

По данным полученного прогноза баланса можно будет рассчитать будущие показатели финансовой устойчивости и ликвидности и сравнить их с нынешними; это покажет, как изменится статус вашей фирмы в будущем. О принципах такой оценки мы расскажем позже в разделе, посвященном финансовому анализу. А теперь — деньги!

На одиннадцатом шаге пора составить бюджет инвестиций (блок 14). На этом этапе он составляется не то чтобы как бог на душу положит, но достаточно произвольно — вполне можно вставить затраты на все проекты, о которых мечтается. Сюда же целесообразно включить дивиденды, которые предполагается выплатить.

Двенадцатый шаг — это бюджет движения денежных средств (БДС, блок 15). Алгоритм его составления достаточно детально изложен в пол разделах 17.5 и 18.4. Здесь только стоит описать источники информации для него:

№	Показатели БДС	Источники информации
1	Поступления	Бюджет выручки (блок 12)
2	Закупки	Бюджет снабжения (блок 6)
3	Расходы на прямую заработную плату	Бюджет прямой заработной платы (блок 8) со сдвигом до периода выплаты зарплаты ⁵⁷
4	Косвенные производственные расходы	Бюджет косвенных производственных расходов (блок 9)
5	Коммерческие расходы	Бюджет коммерческих расходов (блок 4)
6	Административные расходы	Бюджет административных расходов (блок 5)
7	Накладные расходы и налоговые платежи	Условная статья, отражающая неточности прогнозирования и случайные, нерегулярные расходы; берется в процентах от уровня постоянных расходов. Налоги планируются по данным ОПУ с учетом существующего порядка их уплаты
8	Итого платежей в периоде	сумма строк (2-7)
9	Чистый денежный поток (ЧДП) по основной деятельности в периоде	строка 1 — строка 8
10	Прочие доходы	Можно взять прямо из ОПУ (блок 11).
11	Прочие расходы	По возможности учитывается временной сдвиг поступлений
12		

	Внереализационные доходы	
13	Чистый денежный поток (ЧДП) по хозяйственной деятельности в периоде	строка 9 + строка 10 - строка 11 + строка 12
14	Накопленный чистый денежный поток	ЧДП нарастающим итогом с начала периода планирования
15	Кредитные поступления	строка 14 + желаемая сумма свободных денежных средств
16	Процентные выплаты	строка 15 × процентная ставка за месяц со сдвигом на следующий месяц (период платежа)
17	Всего поступлений	строка 1 + строка 15
18	Всего платежей	строка 8 + строка 16
19	Свободные денежные средства	строка 17 — строка 18

Как видно из таблицы, при составлении БДДС второй раз «выпливает» сумма банковского кредита — первый раз она появилась в прогнозе баланса. Во-первых, эти суммы, взятые на одну и ту же дату (дату прогноза баланса), надо сравнить между собой. Конечно, они будут как-то различаться. Надо разобраться, насколько велико различие и почему оно возникло, и после этого скорректировать либо баланс, либо БДДС. На практике обычно кредит в балансе оказывается меньше за счет колебаний товарных запасов и оплаты собственных счетов. Но в каком-то конкретном случае может быть и по-другому.

Во-вторых, на базе полученной суммы кредита можно рассчитать Процентные выплаты и вставить их в ОПУ, который после этого окажется по-настоящему завершенным.

И наконец, в-третьих — БДДС может показать, что запланированные инвестиции компании непосильны. В этом случае их надо урезать, оставив самые важные, и разработать окончательный вариант проекта инвестиций. Иногда для получения окончательного варианта проекта инвестиций требуется несколько итераций, причем немало. Так что не огорчайтесь и не разочаровывайтесь в своей квалификации, если с первого-второго раза не вышло — это нормально. Другое дело — что затруднения в ходе планирования почти наверняка означают последующие затруднения в процессе реализации и подталкивают к более строгому контролю.

Обратные связи

Несмотря на то, что мы дошли до конца основного бюджета и как будто его «составили», хочется еще раз пройтись по обратным связям, возникающим между его блоками. Как вы помните, организация обратной связи является отдельной, особо важной задачей постановки цикла управления. Интересно то, что обратные связи в заметной степени формируются и могут быть отслежены уже на этапе составления бюджета, а не только в ходе анализа его исполнения. В первую очередь эти циклические связи проявляются на уровне основных бюджетов (см. рис. 17.2), но сейчас можно привести примеры и более глубокого взаимодействия. Итак:

- Бюджет производства и бюджет запасов влияют друг на друга, и их надо последовательно согласовывать, чтобы не допустить ни затоваривания, ни простоев ввиду отсутствия сырья.
- Бюджет доходов и расходов (БДР, он же в агрегированном виде — ОПУ) имеет двустороннюю связь с бюджетом движения денежных средств (БДДС): из ОПУ в БДДС идут данные о расходах на период, из БДДС в ОПУ — результаты расчета процентных выплат.
- Прогноз баланса и БДДС «проверяют» друг друга в вопросах правильности расчета заемных средств, остатка товарных запасов, дебиторской задолженности и т. д.
- БДДС влияет на проект инвестиций, «ограничивая его в средствах» или, наоборот, давая дополнительные. Изменения в проекте инвестиций отражаются в балансе.

Есть и еще обратные связи, в результате возникновения и обязательного учета которых составление бюджета превращается в многошаговую, достаточно скрупулезную и трудоемкую процедуру, к которой также может быть применена схема на рис. 17.1. Не огорчайтесь! Во-первых, с каждым разом согласование всех тонкостей будет даваться вам все легче, а во-вторых, овладение бюджетом с его петлями и возвратами позволит вам понять и учесть «могучие властительные связи», руководящие вашим бизнесом. И теперь не они, а вы будете руководить ходом событий!

17.3. Основные методы прогнозирования показателей деятельности предприятия

Прогнозирование доходов предприятия

На сегодня разработано множество способов прогнозирования объемов и с учетом основного тренда различных видов, и с учетом сезонности, и с учетом желаемых темпов роста. Степень сложности существенно варьирует от примитивных расчетов, доступных «на коленке», до многокомпонентных прогнозов, требующих специфического программного обеспечения. При прочих равных условиях, по нашему мнению, стоит выбирать метод более адекватный модели развития вашего бизнеса и более гибкий. Просто прекрасно, если он окажется еще и более простым — это позволит легко корректировать прогнозы, сравнивать факт с предполагавшимся значением и подбирать параметры скорректированного прогноза на будущие периоды.

Вместе или порознь?

Отправной точкой прогнозирования является прогноз продаж (этот момент уже обсуждался в подразделе 17.2).

Выделяют 3 группы принципиально различных методов прогнозирования доходов:

- Функциональный метод, когда информация стекается от сотрудников «на местах» к лицу, принимающему решение (экономисту, коммерческому директору и т. п.). Метод, с одной стороны, вполне логически оправдан, так как именно в общении с потребителями можно уловить намечающиеся тенденции, понять, к какой продукции или каким услугам фирмы интерес нарастает, к каким падает. С другой стороны, метод не лишен весьма и весьма существенных недостатков:
 - во-первых, он долог. Сбор информации, даже очень четко налаженный, предполагает сбор исходной информации, ее передачу, сводку и статистическую обработку — и только потом принятие решения;
 - во-вторых, он плохо учитывает сезонные факторы. Например, продавцы могут уверенно указывать на сокращение спроса, равно как и на то, что это сокращение

связано с наступлением, допустим, теплой погоды и «дачными» настроениями. Но им трудно будет также уверенно утверждать, что это сокращение больше или меньше, чем годом или двумя раньше;

- в-третьих, этот метод опирается на информацию от покупателей, которая может быть по разным причинам искажена. Основными проблемами можно считать преувеличение неудовлетворенного спроса и затруднения с его же учетом.

Что касается первой проблемы, то клиент, нашедший нужный товар (получивший услугу), если можно так выразиться, успокаивается; если же его проблема не решена первым же продавцом, он обращается ко второму, третьему и т. д. В результате менеджеры каждого из них полагают, что имеют дело с полноценным клиентом и принимают соответствующие меры. Но реально клиент один на всех! В этом преувеличении кроется причина рыночных фокусов по типу «то пусто, то густо», когда временно отсутствующий товар появляется спустя некоторое время в явно избыточном количестве.

Вторая проблема исключительно остро стоит, например, перед супермаркетами, которые формируют обратную связь с покупателями на основе информации о совершенных покупках, содержащейся в чеках. Но эта информация о том, что покупатель *купил*, а не о том, что он *хотел купить!* Таким образом, из сферы внимания руководства исключается чрезвычайно ценная информация о том, какие новые продукты требуется вводить в реализационную корзину. Обостряется эта проблема необходимостью маневрировать между широтой ассортимента и требованиями логистики.

Несомненным же достоинством этого метода, помимо связи с потребителями, является ответственность лица, принявшего решение, за контроль его выполнения.

- Противовесом функциональному методу служит метод группового принятия решений. Он с организационной точки зрения очень прост: собирается комиссия, как правило, топ-менеджмент компании, и волевым образом решает, каким будет план продаж на следующий период (год, квартал, месяц). Достоинств у метода два: быстрота и легкость.

Недостатком является то, что при явном волюнтаризме отсутствует конкретное ответственное лицо за принятое решение — у комиссии нет места, которое можно высечь⁵⁹. Поэтому если прогнозирование деятельности решено начать именно таким образом, стоит предусмотреть особо внимательный и грамотный контроль за исполнением этого прогноза и быть готовым к его частой и, возможно, радикальной корректировке.

- Как часто бывает в подобных случаях, на помощь может прийти беспристрастная математика. Она предлагает целый спектр математических методов прогнозирования, достаточно удобных в применении. Недостаток у этих методов один — они все содержат неявное предположение, что на будущее сохранятся те же условия деятельности, которые наблюдались в прошлом. А это, как вы понимаете, в рыночных условиях невозможно. Поэтому полученный статистико-математический результат должен проверяться и дополняться человеком. Но заготовка прогноза служит превосходной базой для последующего обсуждения, дополнения, исправления и окончательного принятия.

Формирование базового прогноза

Эти замечательные науки могут предложить нам, в зависимости от особенностей бизнеса, несколько методов прогнозирования⁶⁰:

Методы	Условия применения
1. Линейный тренд	При поступательном развитии компании
2. Аналитическая формула	При наличии ритмичности, не связанной с сезонностью, или иной закономерности
3. Корреляция с макроэкономическими показателями	При наличии доказанной связи с макроэкономической ситуацией
4. Метод цепных процентных соотношений	При наличии сезонности
5. Метод целевого уровня	При агрессивной рыночной стратегии

Линейный тренд доводится использовать нечасто — в тех приятных, но удивительных случаях, когда путь компании прям, как стрела, и описывается равномерным ежегодным приростом. Поскольку

в странах бывшего СССР, а скорее всего — социалистического лагеря вообще, с такой ситуацией сталкиваться не приходится, то нечего даже показать читателям в качестве полноценной иллюстрации, можно только рассказывать о теоретической возможности. С очень большой натяжкой в качестве примера можно рассматривать тренд экспортных доходов на рис. 17.4. Очевидно, что прогноз внутренних продаж линейному прогнозированию не подлежит и требует иного подхода. К нему мы еще вернемся через несколько абзацев.

А вот использовать аналитические формулы приходится достаточно часто. Делается это следующим образом:

- по данным прошлых периодов выбираем вид тренда, который наиболее точно и логически правильно описывает динамику продаж данной компании;
- выводим на экран уравнение этого тренда;
- получаем прогноз, либо продлевая тренд (во всех программах есть соответствующая опция), либо подставляя в формулу номер прогнозного периода.

Динамика доходов ООО «Производство»



Рис. 17.4. БАЗОВЫЙ ПРОГНОЗ ОБЪЕМОВ ПРОИЗВОДСТВА КОМПАНИИ ПО НАПРАВЛЕНИЯМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Самым ответственным моментом в этом несложном алгоритме является выбор вида тренда. Он зависит от следующих факторов:

- если нужно определить только общую тенденцию или сравнить темпы роста продаж, допустим, с темпами роста имущества компании, то можно ограничиться линейным трендом. Точность прогнозирования будет невысокая, но достаточная для решения такой задачи;
- если продажи растут «лавинообразно» (так бывает, когда товар наконец входит в моду), то можно использовать экспоненциальный тренд. Здесь есть одно «но» — период

прогноза должен быть очень маленьким, буквально на один шаг вперед. Это объясняется тем, что стремительное нарастание продаж не может быть длительным: даже если покупатели будут прибывать, на них отреагируют и конкуренты тоже. Поэтому в следующем плановом периоде тренд придется пересмотреть;

- если в объеме продаж наблюдаются сезонные и/или ритмические колебания (по временам года, дням недели, времени суток и т. д.), то можно использовать полиномиальный тренд. Он не очень хорош: по математическим причинам при прогнозировании на длительный период дает ошибку — она, кстати, неплохо видна на рис. 17.5;
- если продажи вначале росли, а потом стабилизировались на некотором уровне, или наоборот, вначале были высокими, а потом до определенного уровня сократились, то вот этот устойчивый уровень неплохо определяется при помощи логарифмического тренда.



Рис. 17.5. Прогнозирование объемов реализации компании при помощи различных статистических методов

Вот в таких случаях, когда нужно повысить точность прогноза сезонных колебаний или понять, вышла ли фирма на устойчивый объем продаж, помогает метод цепных помесячных соотношений (метод цепных индексов⁶¹). При своей простоте он дает совсем неплохие результаты. Алгоритм его применения следующий:

- рассчитываем цепные индексы продаж, т. е. отношения объема продаж каждого последующего месяца к предыдущему;
- находим среднее значение этого индекса для каждого месяца за несколько лет. Метод дает наилучшие результаты, если есть информация хотя бы за 3 года. Но если фирма совсем молодая, то можно усреднить значения за 2 года;

- берем объем продаж последнего отчетного месяца и умножаем его на индекс следующего (планового) месяца — получаем прогноз продаж на следующий период;
- полученный прогноз продаж умножаем на индекс следующего месяца — и так по цепочке. Готовый прогноз на год можно видеть на рис. 17.4 и 17.5.

Рисунок 17.5 показывает картину весьма обнадеживающую: во-первых, уточненный прогноз хорошо согласуется с предварительным трендом, а во-вторых, ясно отражает сезонные колебания⁶². Рисунок 17.6 гораздо грустнее — уточненный прогноз недвусмысленно указывает на существенное понижение объемов реализации. Стабилизация «с апелляцией» к логарифмическому тренду была не более чем попыткой руководства выдать желаемое за действительное.

Динамика доходов ООО «Производство»

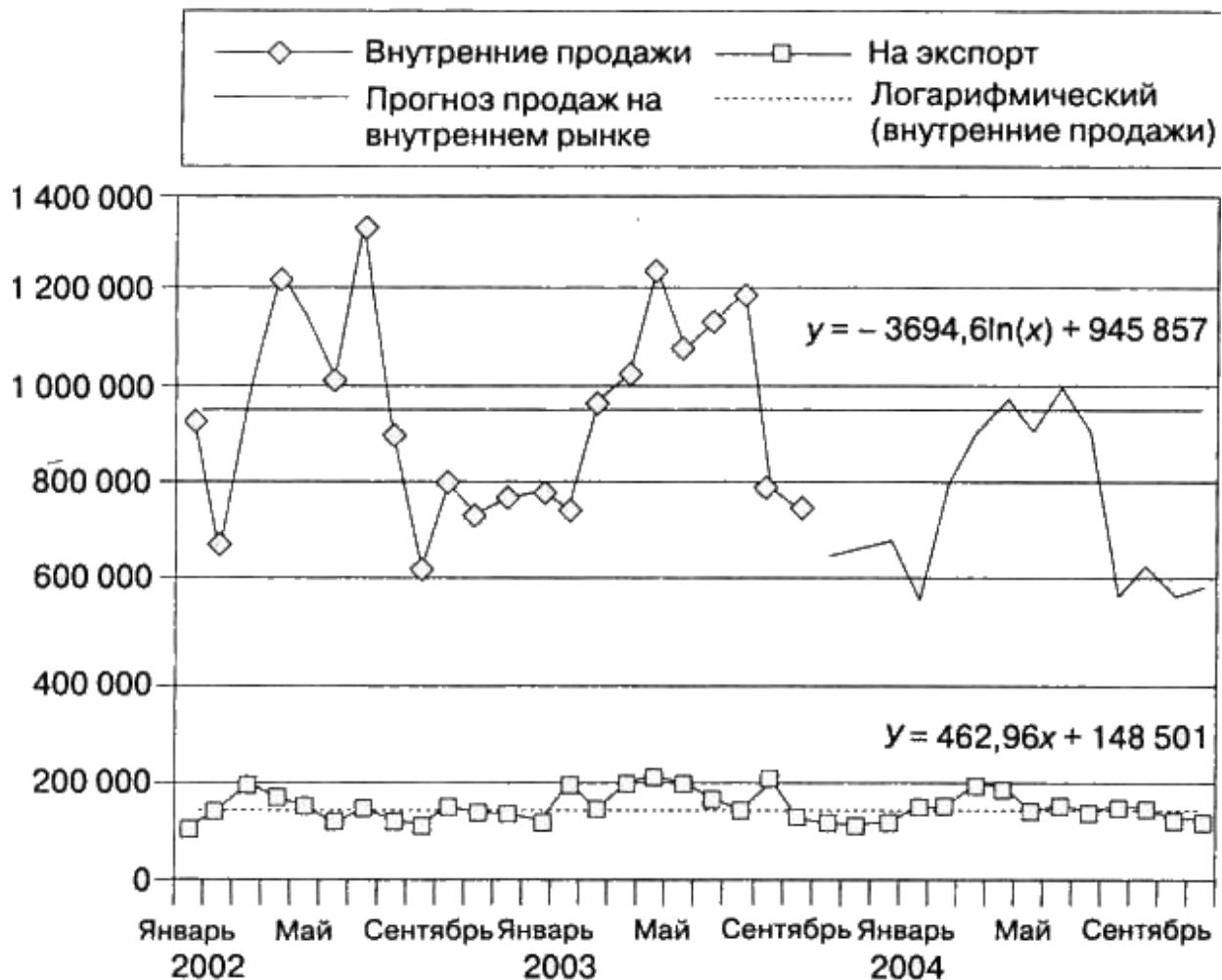


Рис. 17.6. Прогнозирование доходов компании при помощи трендового метода и метода цепных индексов

Корреляция с макроэкономическими показателями — простой и удобный метод прогнозирования для тех предприятий, которые знают о своей зависимости от общего положения дел в экономике:

- от ВВП в текущих или в сопоставимых ценах;
- от уровня личных доходов;
- от безработицы;
- от валютного курса;
- от процентных ставок;
- от объемов работы в смежных отраслях (например продажа стройматериалов зависит от объемов строительства в целом, что очевидно) и т. д.

Пример приведен на рис. 17.7. Этот метод особенно удобен для стран со стабилизированной экономикой и налаженной статистикой, т. е. для более развитых (приведенный пример — для Латвии). Удобство объясняется тем, что макроэкономический прогноз развития экономики известен заранее и выполняется достаточно точно. Вступление в Евросоюз потребует от правительства еще большего внимания к показателям развития экономики, и этот метод — конечно, там, где он применим — станет еще точнее.

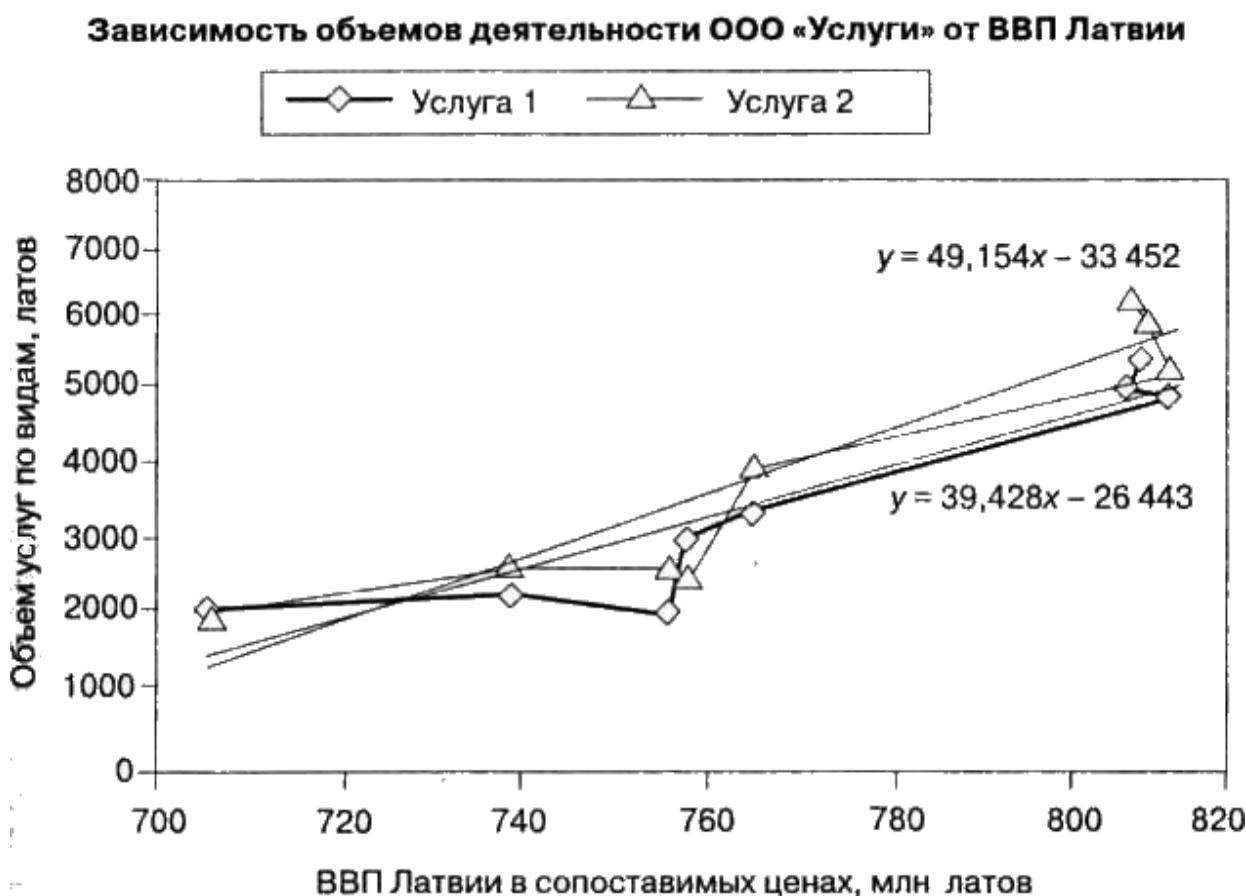


Рис. 17.7. Прогнозирование объемов услуг компании при помощи корреляции с макроэкономическими показателями

Остался метод целевого уровня. Несмотря на то, что он включен в список математических методов, математики в нем немного. Суть метода заключается в том, чтобы руководитель, посмотрев на полученную заготовку плана и оценив ее пригодность с позиций целей и стратегии фирмы, изменил план должным образом. Но! Изменить план волевым путем мало. Нужно понять, почему тренд развития

фирмы (обычно развитие оценивается именно продажами) недостаточно хорош или просто понижается. Нужно выявить факторы, повлияв на которые, тенденцию можно изменить в лучшую сторону. Нужно составить план необходимых для этого влияния действий. И только потом принимать прогноз в качестве плана. Этот план, конечно, не будет законом. Но ориентиром для предприятия он станет!

Так, кстати, поступил коммерческий директор из примера на рис. 17.5: полюбовавшись на прогноз с очень недурными темпами роста, он сказал: «Маловато будет. Я к этому уровню еще 20% сделаю». И сделал! За счет чего? За счет жесткого отбора из всего возможного ассортимента только тех товаров, которые входят в моду.

Итак, можно предложить следующую обобщающую таблицу для выбора метода прогнозирования доходов в зависимости от решаемой управленческой задачи прогнозирования и специфики предприятия. В ней отражены все рассмотренные методы плюс некоторые наиболее распространенные из более сложных:

№ п/п	Метод прогнозирования (вид функции)	Условия применения
1	Линейная	При планомерном развитии (наращивании мощностей) предприятия; при решении задач, ориентированных на выявление основного тренда развития Компании
2	Геометрическая	При быстром развитии или на соответствующей стадии жизненного цикла (стадии расширения) Компании или отдельного направления деятельности, продукта и т. п.
3	Степенная	В отдельных случаях, когда тренд носит не линейный характер, а имеет выраженную кривизну
4	Логарифмическая	При прогнозировании показателей, которые после периода повышения/понижения выходят на определенный уровень стабилизации
5	Полиномиальная	Для показателей, имеющих циклические колебания (применяется редко ввиду расчетных сложностей)
6	Цепных попериодных соотношений	Для показателей, имеющих циклические колебания в сочетании с основным трендом
7	Метод Брауна	Для прогнозирования на короткий период времени (1-2 шага)
8	Метод Хольта-Уинтерса	Для разделения основного тренда и сезонных колебаний с тем, чтобы отслеживать, оценивать и влиять на них по отдельности

В заключение стоит упомянуть, что доходы от различных направлений деятельности, а также доходы различных ЦФО могут и даже должны прогнозироваться различными методами, если формируются под воздействием различных факторов.

17.4. Сценарии развития компании

Учет макроэкономических условий в прогнозе доходов

Метод прогнозирования на базе корреляции с макроэкономическими показателями имеет еще одно применение: он позволяет установить, какие из макроэкономических показателей сильнее всего влияют на динамику продаж нашей компании. Источником данных о статистических и прогнозных значениях показателей экономики в целом служат специальные издания, официальные прогнозы и экспертные оценки. Коэффициент корреляции объемов реализации компании хоть в натуральном, хоть в денежном выражении с доступными показателями экономики даст следующую информацию:

Значение коэффициента корреляции	Оценка связи с объемом продаж
Больше 0,9	Связь очень тесная. Изменение данного макроэкономического показателя скажется на продажах компании существенным образом
От 0,8 до 0,9	Связь выраженная. Изменение показателя будет ощутимо через изменение объема продаж
От 0,6 до 0,8	Связь существует. Если данный макроэкономический показатель изменится, продажи могут в некоторой степени отреагировать
Меньше 0,6	Связи нет либо она заметно отсрочена по времени

Нужно оговориться, что коэффициент корреляции имеет знак, который в данном случае проявляется себя направлением связи: если коэффициент корреляции положителен, то чем больше значение макроэкономического показателя, тем больше продажи. Иллюстрация подобной прямой связи приведена на рис. 17.7. Если же коэффициент корреляции отрицателен, то налицо обратно пропорциональная зависимость: чем меньше значение данного показателя, тем больше продажи. Примером может служить рост продаж жилья и недвижимости вообще при понижении процентных ставок.

Зная, от каких макроэкономических показателей нужно отталкиваться, можно сформировать как минимум два сценария макроэкономического развития и на их основе — два сценария

развития компаний: лучший (соответствует благоприятному развитию экономики) и худший (соответственно, неблагоприятному).

Макроэкономическими факторами, влияние которых на уровень прогнозируемых доходов встречается чаще всего и которые по этой причине желательно включать в прогнозные модели, являются:

- ВВП в текущих ценах, млрд р.
- ВВП в сопоставимых ценах, млрд р.
- Процентная ставка по кредитам, %.
- Показатели внешней торговли — экспорт, млрд р.
- Показатели внешней торговли — импорт, млрд р.
- Средняя заработная плата, р./чел. в месяц.
- Индекс цен потребителей, %.
- Индекс цен производителей, %.
- Индекс цен в строительстве, %.
- Объем промышленного производства, млрд р.
- Объем строительства, млрд р.
- Отправки по ж/д, млн т.
- Численность занятых в экономике, тыс. чел.
- Количество безработных, тыс. чел.
- Количество автомобилей и т. д.

Микроэкономические факторы также прогнозируются в двух вариантах — лучшем и худшем (некоторые факторы могут в обоих вариантах совпадать, если их вариация в прогнозном периоде не предполагается). Более или менее стандартный список факторов выглядит следующим образом:

№ п/п	Микроэкономические показатели	Прогноз на период	
		лучший	худший
1	Стадия жизненного цикла товара	Расширение	Спад
2	Стадия жизненного цикла предприятия	Зрелость	Зрелость (с потерей рыночных позиций)
3	Степень «исчерпанности» рынка	Расширяющийся	Исчерпывающийся
4	Выход на новые рынки	Предполагается	Не предполагается
5	Приобретение нового оборудования	Предполагается	Не предполагается
6	Крупные рекламные кампании	Предполагается	Не предполагается
7	Расширение товарного кредита	Не предполагается	Предполагается
8	...		

Микроэкономическая ситуация и ее отражение в прогнозе доходов

Микроэкономические особенности развития компании в текущем и, особенно, в будущем периоде имеют еще более важное значение, чем связь с макроэкономикой. Под микроэкономическими особенностями понимаются:

Микроэкономические факторы	Проявления их влияния
Стадия жизненного цикла товара ⁶³	Сказывается на объемах продаж, ценовой политике, коммерческих расходах и расходах на рекламу
Стадия жизненного цикла предприятия	Обуславливает перспективы расширения — на стадии зрелости они иные, нежели на стадии расширения. Стадия же становления предъявляет специфические требования к продвижению на рынке и т. д.
Степень «исчерпанности» рынка	Определяет потенциал расширения и создает ограничения для реализации некоторых стратегий
Выход на новые рынки	Влияет, естественно, на доходы и с объемных, и с ценовых позиций. Требует рекламы, продвижения и т. п.
Приобретение нового оборудования	Подразумевается оборудование, которое позволит компании выпускать принципиально новые продукты (оказывать новые услуги). Тогда оно повлияет и на доходы, и на расходы компании: как переменные, так и некоторые постоянные (амortизация и пр.). Обычное обновление ОПФ нужного эффекта иметь не может
Крупные рекламные кампании	Окажут влияние на доходы, а также на соответствующие расходы
Расширение товарного кредита	Является одной из форм стимулирования продаж, хотя в отдельных случаях может быть предпринято вынужденно, под давлением рынка. Проявится также в уровне дебиторской задолженности
Прочие факторы	Выделяются и оцениваются в зависимости от специфики предприятия и ситуации

Способов учета микроэкономических особенностей ситуации может использоваться несколько: от прямого счета, когда речь идет об оборудовании, до изменения модели прогнозирования доходов.

Например, если компания решает изменить ценовую политику и рассчитывает добиться прироста продаж за этот счет, она может использовать опосредованное прогнозирование доходов в денежном

выражении через оценку объемов реализации в натуральном выражении и прогноз соответствующего изменения цены, опираясь на оценку эластичности спроса на свои продукты. В качестве справочного материала для экспертной оценки этого показателя по цене в отсутствие достаточной базы данных для расчета может использоваться следующая таблица:

№ п/п	Товар (услуга)	Характер связи «цена — объем»	Коэффициент эластичности спроса по цене
1	«Нормальный» товар в условиях жесткой конкуренции	При повышении цены натуральный объем реализации сокращается очень быстро	Значительно больше 1
2	«Нормальный» товар в благоприятных рыночных условиях	При повышении цены натуральный объем реализации сокращается заметно, но «терпимо»	Примерно равен 1
3	Предметы первой необходимости	При повышении цены натуральный объем реализации практически не изменяется	При прогнозировании не учитывается; прогнозирование ведется строго в зависимости от прошлой динамики объема реализации в натуральном выражении
4	Предметы роскоши	При повышении цены натуральный объем реализации возрастает	Меньше 1

Стоит подчеркнуть, что конкретный товар (услуга), производимый и реализуемый данным предприятием, под воздействием совокупности внешних и внутренних факторов может находиться в той или иной ячейке таблицы без связи со своим «теоретическим» характером.

Скажем, эластичность спроса на поваренную соль традиционно считается равной 0 — это жизненно необходимый товар, который в то же время не может потребляться больше известного уровня. Но в данном магазине или у данного поставщика эластичность спроса на нее может оказаться очень и очень высокой — тем выше, чем острее конкуренция в этой сфере бизнеса. Поэтому оценку эластичности спроса следует давать в зависимости от реальных характеристик товара (услуги) предприятия, а не по стандартным признакам.

Сценарии прогноза доходов в зависимости от микроэкономических факторов также следует составлять как минимум в двух вариантах: лучшем и худшем. Причем решение о том, какие обстоятельства соответствуют каждому сценарию, остается за руководством компании. В качестве примера можно привести параметры такого описания для одного из предприятий, занятых в сфере высокотехнологичных услуг. На сегодняшний день это зрелое предприятие с хорошими конкурентными позициями, которое обслуживает преимущественно корпоративных клиентов и страдает от ограниченности рынка своих услуг. Итак:

Показатели	Лучший сценарий	Худший сценарий	Комментарии
Стадия жизненного цикла товара	Рост	Зрелость	В лучшем варианте предполагается, что часть услуг перейдет на стадию зрелости; в худшем — что основная часть доходов по-прежнему будет получена от стандартных услуг
Степень «исчерпанности» рынка	Расширяющийся	Стабильный	Лучший вариант предполагает формирование нового рынка — рынка частных лиц
Выход на новые рынки	Предполагается	Не предполагается	Планируется постепенный выход на рынки сопредельных государств, который в худшем случае может затормозиться по причинам неэкономического характера
Расширение товарного кредита	Не предполагается	Предполагается	В лучшем случае компания предполагает оставить сложившуюся кредитную политику; в худшем придется прибегнуть к расширению товарного кредита для привлечения клиентов и усиления конкурентных позиций
Прочие факторы	Предполагаются	Не предполагаются	К прочим факторам в данном случае были отнесены сертификация компаний и лицензирование специалистов, что создает ощутимые преимущества перед конкурентами в части проведения работ, связанных с безопасностью

Для любого сценария остается постоянной стадия жизненного цикла самого предприятия — это зрелость. Также не предвидятся в прогнозном периоде ни приобретение нового оборудования, ни серьезные рекламные кампании.

Формирование итоговых сценариев доходов компании

На предпоследнем этапе прогнозирования доходов сопоставляются варианты динамики макро- и микроэкономических факторов и намечаются (в первом приближении) сценарии реагирования компании на изменение внешней или внутренней ситуации. Сопоставление производится простым сложением поправки к доходам для лучшего/худшего макроэкономического сценария и лучшего/худшего сценария микроэкономических факторов. Так, из таблицы ниже следует, что в случае благоприятного развития рыночной ситуации корректировка базового прогноза доходов будет небольшой, в интервале от +5% до 9%, но в случае неблагоприятного развития ситуации может быть потеряна половина доходов и больше:

Факторы и сценарии	Влияние внешних факторов	
	лучший	худший
Влияние внутренних факторов	Лучший	4,73%
	Худший	-45,28%

Прогноз в нашем примере носит драматический, если можно так выразиться, характер и приемлем только в том случае, если базовый тренд доходов уверенно указывает будущий рост. Тогда даже в худшем варианте компания может рассчитывать на приемлемый уровень. Но и в этом случае для неблагоприятного развития ситуации должны быть заранее намечены методы своевременной диагностики и стратегия реагирования. Если же и базовый прогноз недостаточно хорош, у руководства компании появляется серьезный повод задуматься.

Еще одна необходимая рекомендация заключается в желательности двух схем прогнозирования: отдельно по общей сумме доходов и по товарным группам или отдельным товарам, если ассортимент продуктов не слишком многочислен. По окончании процесса прогнозирования общий прогноз должен быть сопоставлен с прогнозом, полученным как сумма прогнозов доходов по товарным группам. Расхождения между ними фиксируются и анализируются на предмет выявления их причин. Стандартной причиной являются

структурные сдвиги в реализационной корзине, различная стадия жизненного цикла товаров, но возможны и другие.

17.5. Планирование расходов предприятия

Виды расходов в зависимости от их связи с доходами предприятия

Рассмотрев методы прогнозирования доходов, поговорим о планировании расходов.

Еще раз напомним, что по отношению к доходам употребляется слово «прогнозирование», так как определить их уровень достаточно сложно и фактическое значение наверняка с прогнозом разойдется. Но что касается расходов, то здесь уместнее термин «планирование», так как расходы нам подконтрольны. Это значит, что мы можем влиять на их величину, а значит, должны соблюдать намеченные планы.

С позиций планирования расходы необходимо сразу разделить на переменные и постоянные. Переменные — это те, которые изменяются пропорционально объему выпуска (продаж или производства), а постоянные — это те, которые к объему выпуска «равнодушны». Правда, было бы ошибкой считать, что они вообще ни от чего не зависят: не будучи связанными с объемом производства, такие расходы могут зависеть от другого объемного показателя. Так, расходы на телефонную связь (мобильную и стационарную) имеют тенденцию к росту со временем, и если объемы продаж тоже растут, то может сложиться впечатление об их связи. На самом деле телефон — это веление времени, и связь между этими параметрами больше хронологическая, чем причинно-следственная.

Но есть и другие примеры. Одним из очень показательных являются транспортные расходы. Они, с одной стороны, не зависят от объема продаж, а зависят от пробега автотранспорта. Но пробег, с другой стороны, определяется:

- количеством отправленных грузов;
- средней дальностью поездки;
- загрузкой кузова.

И если фирма следит за тем, чтобы транспорт не совершил порожнего пробега, а средняя дальность поездки не меняется, то транспортные расходы становятся почти переменными — чем больше продаж, тем они выше!

Следовательно, деление расходов на переменные и постоянные все-таки грубовато. Поэтому существует более тонкая классификация:

- переменные — пропорциональные объему выпуска. Сюда относятся прежде всего прямые затраты, т. е. такие, которые легко соотнести с выпускаемым продуктом — основные материалы (сталь для проката, комплектующие для автомобиля, закупки для торговли и т. п.) и сдельная заработка плата;
- полупеременные — те, которые меняются вместе с объемом выпуска, но не совсем пропорционально (коммерческие расходы, тот же транспорт);
- полупостоянные — расходы, которые растут с ростом продаж, но медленно (связь);
- постоянные — те, которые в анализируемом периоде не изменились и в плановом тоже вряд ли (аренда помещения, если не планируется увеличивать площади, зарплата вспомогательного персонала и т. д.).

Понятно, что в длительном аспекте, т. е. в течение нескольких лет, все расходы становятся переменными: аренда может быть пересмотрена, персонал принят/уволен и т. д. Поэтому это деление в целом достаточно условно. Но для целей планирования его достаточно.

Огласим весь список...

Всего существует 6 основных методов планирования расходов, которые могут быть отранжированы по убыванию предпочтительности (под предпочтительностью в данном случае понимается точность планирования и легкость последующего контроля):

1. планирование прямым счетом;
2. планирование на базе ставки прямых расходов;
3. планирование на базе ставки переменных расходов;
4. планирование на базе торговой наценки;
5. планирование на базе норматива с последующим факторным анализом;
6. планирование на базе коэффициента связи с доходами:
 - по отдаче;
 - по ограничению доли в доходах.

Считаем сами — если можно

Планирование прямым счетом — это просто-напросто открытый и видимый подсчет всех затрат, которые мы планируем совершить по данной статье расходов, проекту или иному объекту учета затрат.⁶⁴ Чтобы стало нагляднее, можно привести 2 примера.

Алгоритм планирования и контроля инвестиций по методу «прямого счета»:

- составляется план (бизнес-план) расходов;
- расходы распределяются по периодам планирования;
- анализ ведется для выявления причин отклонения от плана.

Это, конечно, очень упрощенный алгоритм, так как он не объясняет, как же именно подсчитать расходы (составить бизнес-план, распределить по периодам и т. д.). Поэтому приведем пример «прямого счета» расходов на персонал:

- составляется штатное расписание;
- выбирается система оплаты труда для каждой категории работников;
- устанавливаются тарифные ставки, почасовые расценки, оклады и т. д.;
- описывается система премирования с указанием формул расчета премиальных выплат;
- рассчитываются соответствующие налоговые выплаты;
- определяются расходы на оплату труда по категориям и всего.

Здесь, конечно, тоже появляется «смутный» момент в виде расчета премиальных, которые обычно привязаны к результатам деятельности и потому не могут быть рассчитаны абсолютно точно; но в целом читатель принцип уже наверняка уловил.

Метод «прямого счета» был бы просто идеальным, если бы не два недостатка: трудоемкость и принципиальная невозможность подсчета некоторых статей расходов. Поэтому используется он достаточно редко.

«Ностальгия» по нормативному справочнику

Зато планирование переменных расходов достаточно просто и происходит с использованием ставки переменных расходов. В качестве такой ставки могут выступать нормы закладки продуктов (пищевая

промышленность) или вообще любая рецептура. Под рецептурой в данном случае понимаются данные о совершенно **точном расходе** основных материалов на единицу продукции. При таком подходе, скажем, нормы расходы чугуна и присадок при выплавке стали — рецептура, хотя к фармакологии или общепиту отношения не имеет. Расчет расхода основных материалов производится по формуле:

$$VC_i = W_j \times vc_{ij},$$

где VC_i — расход материала i -го вида; W_j — объем производства продукции j -го вида; vc_{ij} — норма закладки материала i -го вида на единицу продукции j -го вида.

Расходы на сдельную заработную плату рассчитываются точно так же, но вместо норм закладки материала используются данные об оплате операции k -го вида на единицу продукции j -го вида.

Работа по полному подсчету расхода всех материалов и всей заработной платы может оказаться чудовищно трудоемкой, если ваше предприятие выпускает несколько видов продукции и для производства каждого из них используется несколько видов сырья и несколько операций. Если же видов продукции много, то человеку точный подсчет становится не под силу. Выходов в этой ситуации два:

- использовать соответствующее программное обеспечение;
- прибегнуть к упрощенному планированию.

Упростить — значит, вместо норм закладки использовать нормы расхода материалов. Их отличие заключается в том, что они не носят такого точного характера и могут быть достаточно приблизительными. Так, при планировании расхода шпона на деревообрабатывающем комбинате никаких точнейших норм не получится, так как различается раскрой деталей, качество шпона, квалификация мастера, занятого раскроем, и кое-какие факторы еще. Но примерная норма, которая теперь будет называться ставкой переменных расходов, существует! И ее легко рассчитать и использовать. Алгоритм следующий:

1. находим ставку переменных расходов как отношение расходов данного вида за отчетный период к объему производства отчетного периода;

2. корректируем, если это необходимо, ставку переменных расходов с учетом изменений в прогнозном периоде.
Необходимость корректировки может вызываться сдвигами ассортимента (предстоит выпускать неудобные в раскюре изделия), изменениями технологии (купили усовершенствованное оборудование), переходом на новое сырье и т. д.;
3. получаем плановые расходы умножением ставки переменных расходов на прогнозный объем производства.

Конечно, и этот, упрощенный, метод предполагает наличие нормативной базы. Раньше были соответствующие справочники, но они сейчас безнадежно устарели. И дело не в том, что поменялся общественный строй, а в том, что поменялись продукты и технологии — это гораздо серьезнее. Так что нормативную базу придется создавать самим. Остается только порадоваться, что теперь мы располагаем куда более мощным математическим аппаратом и программным обеспечением.

Иные нормативы

Те нормативы, которые обсуждались в предыдущем разделе и которые фигурировали в СНИП и прочих нормативных справочниках, носят сугубо технологический характер. Помимо норм расхода к этой же — технологической — категории относятся нормы времени и выработка, позволяющие четко планировать затраты рабочей силы в натуральных, а потом и в денежных единицах в зависимости от объемов производства.

В более широком смысле и в более строгой формулировке технологический норматив — это допустимая (необходимая) величина расходования ресурсов на производство, комплектацию, оформление, хранение, реализацию и сопровождение продуктов, услуг и работ, являющихся основой бизнес-деятельности предприятия, а также на процессы обслуживания и перспективного развития производства. Данные нормативы однозначно устанавливаются принятой в конкретный период времени технологией и организацией производства. Примеры: нормы выработки на одного рабочего или норма списания сырья при производстве продукции.

Но нормативы нужны не только в технологических (для соблюдения параметров производственных технологий и оптимизации расходования ресурсов), но и в управлеченческих целях:

- для функционирования управлеченческих процессов;
- для предоставления информации с целью прогнозирования и бюджетного планирования;
- для контроля за ходом хозяйственной деятельности и затратами предприятия.

И такие нормативы называются управлеченческими.

Строго говоря, в качестве норматива может выступать любой показатель, который используется для планирования расходов и анализа причин отклонения фактического значения расходов от планового.

Примеры управлеченческих нормативов просты:

- доля транспортных расходов в себестоимости продукции;
- коэффициент загрузки оборудования (доля времени, в течение которого оборудование работало, в общем фонде рабочего времени);
- фондотдача (отношение дохода к средней стоимости основных производственных фондов);
- зарплатаотдача (отношение дохода или прибыли к общей величине фонда заработной платы);
- расходы на рекламу.

Если технологически нормативы являются в массе своей точными, то управлеченческие нормативы носят желательный либо предельный характер, т. е. устанавливают ориентировочную или предельно допустимую норму расхода того или иного ресурса на единицу результата. Данные нормативы устанавливаются на основании оценки влияния расходов ресурсов на соответствующий релевантный показатель деятельности предприятия (доходы, финансовый результат, численность занятых, производственные площади и т. д.) при заданном уровне качества исполнения процесса. Пример: канцелярские расходы в расчете на одного человека, работающего в администрации.

Нормативы могут быть абсолютными (валовыми), например норматив офисных расходов на период или бюджет рекламы, и относительными, в расчете на единицу продукции, например расходы на доставку партии товара. Они могут быть натуральными (загрузка

оборудования) и стоимостными и прочее, и прочее. Оптимальным вариантом выбора объекта нормирования (обычно это статья расходов в том или ином выражении) и установления норматива является наличие функциональной связи между ними, которая позволит проводить факторный анализ отклонений фактического бюджета от планового и выявлять причины изменения нормативов, а также принимать решения об их изменении и корректировке бюджетов. Пример: связь между нормами расхода ресурсов (материалоемкостью) и себестоимостью продукции.

Итак, управленческие нормативы нужны, потому что позволяют создать бизнес-модель деятельности компании, отражают существующий и предполагаемый уровень технологии, организации и управления деятельностью и являются базой для сравнения при интерпретации результатов анализа. Иными словами, «иные» — не технологические — нормативы незаменимы для бюджетного управления.

Нормирование, следовательно, является частью бюджетного управления, поэтому ведется на основании бюджетной структуры компании (см. «Положение о бюджетах») и принципов, заложенных в управленческой учетной политике (см. «Положение об управленческой учетной политике»), а также иных документов и справочников, описывающих характер и механизмы деятельности предприятия.

Оборотная сторона ценовой политики

Особой разновидностью этого метода планирования расходов является в торговле планирование оптовых закупок на базе торговой наценки. Оно также предполагает несколько шагов.

- Во-первых, рассчитываем фактическую торговую наценку и анализируем причины ее отклонения от расчетной.

Расхождения могут быть очень большими — например, компания, торгующая автозапчастями, имела фактическую наценку в 32% при прейскурантной наценке в 50-70%.

Разрыв может возникнуть по следующим причинам:

- предоставление скидок клиентам за объем, ускоренную оплату и прочее;

- ассортиментные сдвиги, т. е. больший спрос на товары с меньшим уровнем наценки и т. д.
- Во-вторых, формулируем принципы ценовой политики на будущее — сохраним ли мы систему скидок, поменяем ли и как систему ценообразования, на какую продукцию, с какой наценкой сделаем акцент.
- В-третьих, корректируем в соответствии с будущей ценовой политикой торговую наценку. Например, отказ от предоставления необоснованных скидок позволяет запланировать наценку на более высоком уровне, а акцент на дешевом (по наценке) ассортименте требует ее понизить.
- В итоге рассчитываем себестоимость продукции:

$$\text{Переменные расходы} = \text{прогноз объема реализации} / (1 + \text{плановая торговая наценка}).$$

Показатели эффективности в прошлом и будущем

Если этот метод планирования сделать еще чуть грубее, то мы получим «Планирование по нормативам». Речь идет, конечно, об управлеченческих нормативах, потому что технологические используются при планировании расхода материальных и трудовых ресурсов.

Использование нормативов, однако, уже не так просто, потому что зависит от вида норматива. Проще всего с теми нормативами, которые начинаются со слова «доля». Если мы планируем транспортные расходы как долю (скажем, 5%) себестоимости продукции, то нам достаточно пойти по формуле⁶⁵:

$$\text{Транспортные расходы} = \text{переменные расходы (уже спланированы)} \times (1 / (1 - \text{доля транспортных расходов в себестоимости в процентах}) - 1).$$

С теми нормативами, в названии которых содержится слово «отдача», тоже все достаточно гладко. Фондо- или зарплатоотдача показывают, сколько дохода или прибыли мы получим или должны получить, вложив 1 р. в основные фонды или в оплату труда. Значит, если мы планируем прирост дохода на уровне 800 тыс. р. и уверены, что фондоотдача сохранится на неизменном уровне: допустим, 8 р.

дохода на каждый рубль ОПФ, то следует приобрести дополнительно оборудования на 100 тыс. р. Расходы на амортизацию можно рассчитать при этом по бухгалтерским правилам.

Аналогично можно планировать дополнительные расходы на оплату труда, если они увязываются с объемом:

$$\text{Расходы на персонал} = \text{объем выпуска} / \text{зарплатоотдача}.$$

Когда хочется добавить постоянства

Но у предприятия есть (или могут быть) еще и такие статьи расходов, реальный характер которых зависит от того, как руководство намерено их финансировать. Пример такой ситуации приведен в таблице ниже:⁶⁶

Статьи расходов	Корреляция с реализацией	Фактический характер расходов в ООО «Деревообработка»	Характер расходов теоретический
Административные расходы	84,38%	переменные	постоянные
Расходы на фонды	8,18%	постоянные	постоянные
Итого постоянных расходов	79,52%	переменные	полупостоянны

Административные расходы на этом предприятии носили переменный характер, несмотря на то, что должны бы быть постоянными. В итоге и постоянные расходы по общей сумме оказались переменными, хотя должны тоже тяготеть к постоянным.

Причины такой динамики расходов легко себе представить: вполне нормальна ситуация, когда расходы, допустим, на косметический ремонт или премирование ставятся в зависимость от доходов или (что правильнее) прибыли. Реклама может финансироваться в процентах от фактических или предполагаемых продаж, презентационные расходы — тем более. Во всех этих случаях, несмотря на очевидно постоянный тип, расходы можно планировать по коэффициенту их связи с доходами.

Таких коэффициентов связи может быть два.

Первый — *коэффициент отдачи* — показывает, сколько доходов мы планируем получить, вкладывая 1 р. в расходы данного вида.

Варианты: отдача от рекламы, от маркетинговых расходов, от консалтинга и т. д.

Расчет ведется в два этапа по формуле:

1. Плановая отдача от (допустим) рекламы = прирост доходов после прошлой рекламной акции / смета прошлой рекламной кампании
2. Прирост доходов после планируемой рекламной акции = смета будущей рекламной кампании × плановая отдача от рекламы

У этого метода есть недостаток — он молчаливо предполагает, что отдача, наблюдавшаяся в прошлом, сохранится и в будущем. А это в общем случае, конечно, не так. Поэтому требуется вмешательство человека, который бы скорректировал значение отдачи на будущее и взял на себя ответственность за достижение планового уровня эффективности.

Коэффициент связи с доходами второго вида показывает, какую максимальную долю доходов мы готовы направить на данные расходы. Варианты: расходы на транспорт администрации в целом или его ремонт, заработка плата вспомогательного персонала, офисные и хозяйствственные расходы, на рекламу и т. д.

Расчет производится аналогично:

- Вначале рассчитываем
Коэффициент доли в доходах = расходы данного вида / доходы

Причем и расходы, и доходы могут быть как фактическими (за прошедший период), так и плановыми — в данном случае это безразлично, так как обоснования не требуется (требуется наше желание эти расходы потом контролировать).

- Потом планируем расходы
Плановые расходы данного вида = Коэффициент доли в доходах × плановые доходы.

Знаю сколько, не знаю когда

Особый интерес у руководителей вызывает подход к расходам как к «фондам». Это последний из описываемых в данной статье методов планирования. Он используется тогда, когда общую сумму расходов за

год указать можно, но распределить их по периодам (неделям, месяцам или даже кварталам) трудновато. Например, расходы на ремонт автопарка. Понятно, что заниматься этим надо и сумму какую-то резервировать тоже надо; но вот момент проведения ремонта может существенно сдвигаться.

Решив воспользоваться фондовым методом, действуем следующим образом:

1. определяем общую сумму расходов на год (это будет соответствующий фонд, например ремонтный). Обычно для такого расчета используется нормативный метод;
2. полученную величину распределяем по месяцам либо равномерно, либо с учетом сезонности;
3. дальше — внимание, это самое главное! — акценты управления перемещаем с анализа на контроль расходования фондовых средств. Если в каком-то периоде мы потратили больше запланированного, то план расходов на оставшиеся периоды должен быть пропорционально снижен. Если потрачено меньше — остаток должен увеличиться;
4. нарастающим итогом сумма расходов должна приближаться к плановому значению.

Если становится ясно, что выделенная (рассчитанная) величина фонда недостаточна, возможна корректировка. Но она должна быть обоснованной!

Общей суммой или по частям

Вывод из вышесказанного можно сделать следующий: все виды расходов поддаются достаточно обоснованному планированию. И основная проблема заключается в том, что некоторые статьи расходов можно планировать несколькими методами, и нужно выбрать метод, адекватный экономическому характеру расходов и способу их финансирования на данном конкретном предприятии.

Для облегчения такого выбора можно предложить следующую таблицу:

Вид расходов	Типовой метод планирования (расчета)
1. Переменные расходы — прямые или косвенные	Через расчет ставки переменных расходов
2. Себестоимость реализованной продукции	На базе торговой наценки

торгового предприятия	
3. Постоянные расходы, требующие контроля	«Фондовый» метод
4. Полупостоянные расходы	Нормативный метод + факторный анализ
5. Нерегулярные расходы и инвестиции	Прямыми счетом

Еще одной проблемой может явиться необходимость детализировать расходы, так как значительное количество статей являются составными — внутри них есть и переменные расходы, и постоянные. Например, расходы на персонал:

- сделенная зарплата — переменные расходы;
- окладная оплата — постоянные расходы;
- премии — полупеременные или полупостоянны в зависимости от выбранной системы премирования.

Внутри коммерческих и административных расходов также могут быть как постоянные, так и переменные статьи. Характер затрат может быть объективным, а может отражать политику расходования средств на предприятии. Это надо понять, проверить на «пригодность» и только потом планировать. А необходимость этих мер добавляет работы и экономисту, и бухгалтеру, который должен этот детализированный учет вести. И об этом тоже стоит поговорить отдельно (см. раздел 23).

Теперь приступим к практической работе по формированию бизнес-модели предприятия, выбору методов прогнозирования и планирования, а также к отбору факторов, которые влияют на формирование сценариев развития компании.

18. Практикум по прогнозированию и планированию деятельности предприятия

Из предыдущих практикумов идея составления проекций уже должна быть понятна читателю. Также, надеемся, ясен алгоритм, если можно так сказать, сопряжения и углубления проекций, который хорошо просматривается в процессе составления бюджетной структуры предприятия. Так, если мы составили проекцию «ЦФО × бюджет», а перед этим — проекции «Бюджет × статья» и «ЦФО × ответственный», то, совмещая проекции, можно получить любую интересующую нас комбинацию исходных позиций:

Первая проекция	Вторая проекция	Совмещенная проекция	Итоговая проекция
ЦФО × бюджет	Бюджет × статья	ЦФО × статья	ЦФО × бюджет × статья ×
ЦФО × статья	ЦФО × ответственный	Статья × ответственный	ответственный

Конечно, совмещение проекций получается достаточно громоздким, и описывать его становится все менее и менее удобно. Поэтому в практикуме по прогнозированию и планированию деятельности предприятия мы уже не будем показывать вид проекции, а будет только указывать, какие проекции должны быть созданы для решения тех или иных задач. Сама технология составления и совмещения проекций (или распределения) остается неизменной.

18.1. Формирование Бизнес-модели предприятия

Бизнес-модель предприятия разрабатывается в соответствии с логикой экономического моделирования. Подробное описание принципов, методов и алгоритмов моделирования, а также факторов, которые целесообразно учитывать при составлении модели, не только выходит за рамки нашей книги — оно, безусловно, заслуживает нескольких книг. Тем не менее опорные примеры дать можно и нужно. Используем для этого укрупненные статьи БДР (ОПУ), тем более, что они в обязательном порядке отражаются в типовой Бизнес-модели деятельности предприятия (см. табл. 17.2). Приведем наиболее распространенные модели формирования показателей с некоторыми комментариями (табл. 18.1).

Таблица 18.1. Бизнес-модель деятельности предприятия в части основных показателей Отчета о Прибыли и Убытках

Основные показатели ОПУ	Базовая формула для расчета	Комментарий
Основная динамика и структура доходов	$D = \text{количество клиентов} \times \text{частота обращений к компании} / \text{клиентом} \times \text{средняя сумма сделки}$	Формула позволяет выработать политику продаж компании, так как между числом обращений и суммой сделки может существовать обратная связь. Тогда компания может ориентироваться (1) на рост количества клиентов; (2) на их более частое/редкое обращение; (3) на снижение/рост среднего заказа. В идеале хотелось бы добиться повышения всех трех факторов
Себестоимость продукции	Себестоимость = цена / (1 + торговая наценка)	Себестоимость меняется, торговая наценка фиксирована в определенном диапазоне в зависимости от статуса клиента, размера поставки, срока оплаты и т. д. Поэтому формула отражает себестоимость продукции компании, которая работает по рыночному принципу
Коммерческие расходы	$KP = \text{доходы} \times \text{норматив расходов на обслуживание клиентов} \times \text{коэффициент повышения}$	Норматив расходов на обслуживание клиентов установлен по усредненным данным прошлых периодов, коэффициент повышения отражает изменение политики продаж: он больше 1, если планируется повысить расходы на обслуживание, и меньше, если по этому направлению внедряется режим экономии
Административные расходы	$AdmR = \text{численность административного персонала} \times \text{норматив административных расходов на 1 чел.} \times \text{коэффициент понижения}$	Норматив административных расходов на 1 сотрудника установлен по данным расчета расходов на помещения, оргтехнику, канцелярские, офисные расходы и т. д. Коэффициент понижения отражает своего рода «экономию от масштабов», так как удельные расходы на поддержание рабочих мест новых сотрудников обычно ниже
Процентные выплаты	Проценты = средняя сумма платных заемных средств \times средневзвешенную процентную ставку	Формула позволяет оценить, насколько существенно для компании изменение величины платного финансирования и в какой степени стоит «бороться» за снижение процентной ставки

Следует подчеркнуть, что Бизнес-модель может — и должна! — быть такой степени детальности, которая необходима для управления предприятием. В идеале уровень детализации бизнес-модели должен совпадать со статьями, за подготовку и исполнение которых назначены ответственные. В самом деле — ведь они должны знать, каким образом формируются доходы, расходы, платежи и т. д. по подконтрольным им статьям! В табл. 18.1 в качестве примеров приведены только модели в виде формул, в то время как модель может отражать временной сдвиг (например соответствующая выплата по отношению к затратам), укрупнение или детализацию, а также сезонные колебания, как это происходит по отношению к запасам ТМЦ. Поэтому на этом шаге нужно составить проекцию «Статья \times модель (формула для определения) \times показатели-факторы», которая на одном из последующих шагов будет дополнена методом прогнозирования или планирования.

18.2. Прогнозирование доходов предприятия

Целью этого шага является определение базового метода прогнозирования каждой статьи доходов, а также внешних и внутренних релевантных факторов, которые должны учитываться при составлении вариантов прогноза — лучшего и худшего, — и алгоритм отражения их влияния. Кроме того, необходимо установить порядок определения или источник данных как для базового прогноза, так и для показателей, отражающих релевантные факторы, и порядок формирования сценариев дохода.

Таким образом, мы получаем следующий алгоритм действий:

1. Выбираем методы реализации базового прогноза. Итоги выбора удобно отразить в проекции:
 - «Статья доходов × метод прогнозирования»

№ п/п	Статья доходов	Периодичность	Методы прогнозирования (аппроксимации и формирования базового прогноза)						
			линейный	геометрический	степенной	логарифмический	полиномиальный	цепных индексов	метод Брауна
1	Доходы от реализации продукции							X	
2	Доходы от междугородных перевозок							X	
3	Доходы от аренды		X						
...									

2. Описываем источники исходных данных ⁶⁷ для прогнозирования, составляя следующие проекции (таблицы):
 - «Статья доходов × источники информации»

№ п/п	Статья доходов	Периодичность	Источники информации			
			Данные бухгалтерского учета	Данные управленческого учета	инвестиционные планы и экспертные оценки	результаты социологических опросов и т. д.
1	Доходы от реализации продукции			X		X
2	Доходы от междугородных перевозок			X	X	
3	Доходы от аренды		X			
...						

- «Макроэкономические показатели × источники информации» ⁶⁸

№ п/п	Макроэкономические показатели	Периодичность	Лучший сценарий		Худший сценарий	
			Официальный прогноз	экспертные оценки и прогнозы аналитиков	Официальный прогноз	экспертные оценки и прогнозы аналитиков
1	ВВП в текущих ценах, млрд р.		X			X
2	Средняя заработная плата, р./чел. в месяц			X	X	
3	Индекс цен потребителей, %			X	X	
...						

о «Микроэкономические показатели × источники информации»

№ п/п	Микроэкономические показатели	Периодичность	Лучший сценарий		Худший сценарий	
			оценка коллектива предприятия	экспертные оценки и заключение консультантов	оценка коллектива предприятия	экспертные оценки и заключение консультантов
1	Стадия жизненного цикла товара 69					
2	Стадия жизненного цикла предприятия					
3	Степень «исчерпанности» рынка					
4	Выход на новые рынки					
...						

В этой таблице не хотелось бы устанавливать соответствие между лучшим и худшим вариантом и источником данных для них, потому что в реальной практике консультирования можно столкнуться с обеими ситуациями: и когда руководство предприятия приукрашивает действительность, и когда оно недооценивает собственный потенциал. Поэтому рекомендуется с установленной периодичностью пересматривать содержание таблицы (проекции) с тем, чтобы обновлять источники данных и указывать, какие из них какому сценарию соответствуют на текущем этапе развития.

3. Разрабатываем алгоритмы учета влияния релевантных факторов на базовый прогноз доходов, составляя проекцию следующего вида:

№ п/п	Статья доходов	Периодичность	Релевантные факторы			
			ВВП в текущих ценах, млрд р.	Средняя заработная плата, р./чел. в месяц	...	Степень исчерпанности рынка
1	Доходы от реализации продукции		Темп прироста ВВП × коэффициент влияния			
2	Доходы от междугородных перевозок			Темп прироста средней ЗП × коэффициент влияния		
3	Доходы от аренды					В условиях исчерпания рынка снижается цена и пропорционально — доходы
...						

4. Формируем матрицу сценариев дохода по форме, приведенной ниже:

Факторы и сценарии		Влияние внешних факторов	
		лучший сценарий	худший сценарий
Влияние внутренних факторов	Лучший сценарий		
	Худший сценарий		

5. И на последнем шаге мы должны установить, какая комбинация лучших и худших релевантных факторов будет соответствовать лучшему и худшему сценарию по каждой статье доходов:

№ п/п	Статья доходов	Периодичность	Лучший сценарий		Худший сценарий	
			Сценарий внешних факторов	Сценарий внутренних факторов	Сценарий внешних факторов	Сценарий внутренних факторов
1	Доходы от реализации продукции		Лучший	Лучший	Худший	Лучший
2	Доходы от междугородных перевозок		Худший	Лучший	Худший	Худший
3	Доходы от аренды		Лучший	Лучший	Худший	Худший
...						

Приведенный выбор сценариев может быть интерпретирован следующим образом:

- для внутренних факторов доходов от реализации продукции единственным реальным признан лучший сценарий. Значит, руководство компании твердо намерено реализовать его при любых внешних обстоятельствах;
- в то же время сценарий внешних факторов может быть как лучшим, так и худшим;
- для междугородных перевозок дело обстоит противоположным образом: руководство отдает себе отчет в неблагоприятном состоянии внешней среды и потому оба сценария рассчитывает для худших внешних условий. А вот внутренние факторы могут иметь и лучший, и худший вариант;
- аренда же зависит и от внешних, и от внутренних факторов, полярно меняющихся от сценария к сценарию.

18.3. Планирование расходов предприятия

Цель данного этапа — закрепить за каждой статьей расходов определенный метод планирования, а также алгоритм формирования лучшего («щедрого») и худшего («экономного») сценария. Достичь цели можно посредством реализации следующего алгоритма:

- составление проекции «Статья расходов × характер расходов», где под характером расходов понимается теснота связи расходов с доходами или другими релевантными показателями;
- составление проекции «Статья расходов × метод планирования», причем эта проекция может быть составлена либо через промежуточную проекцию «Характер расходов × метод планирования», либо напрямую, когда результаты первого шага — диагностика характера расходов — используются в качестве ориентира, но не являются догматичным указанием на метод планирования;
- составление проекции «Статья расходов × модель расходов» с учетом внутри модели не только метода, но и дополнительных релевантных факторов;
- составление проекции «Статья расходов × сценарии расходования × источники информации», которая содержит указания на отличия расходования средств в щедром и экономическом варианте и о том, откуда можно почерпнуть информацию о расхождениях между ними.

Форму этих проекций читателю предлагается разработать самостоятельно по образцу проекций, представленных в подразделе 18.2 «Прогнозирование доходов предприятия».

18.4. Прогнозирование денежного потока предприятия и последующие шаги процесса прогнозирования

Прогнозирование денежного потока требует установления соответствия, т. е. опять же проекции, между статьями БДР и БДДС и определения последующих отличий — временного сдвига и потерь — от них (см. подраздел 17.2). Составление проекций с указанными исходными данными позволит каждой статье БДДС приписать необходимый алгоритм получения количественных значений по периодам планирования.

Последующие шаги процесса прогнозирования опираются на уже пройденные и заключаются в том, чтобы составить итоговые бюджеты:

- бюджет доходов и расходов, который в «свернутом» виде образует Отчет о Прибыли и Убытках предприятия;
- бюджет движения денежных средств, который в качестве результатов прогнозирования покажет остатки дебиторской и кредиторской задолженности, потребность в; дополнительном финансировании, процентные выплаты и т. д. Из схемы составления основного бюджета (рис. 17.1) видно, что для формирования БДДС нужен также Бюджет инвестиций, не упомянутый в настоящем практикуме. Это объясняется тем, что бюджет инвестиций обычно разрабатывается по правилам бизнес-планирования, отличным от правил текущего прогнозирования и планирования;
- бюджет по балансовому листу.

19. Регламентация процесса прогнозирования – положение о прогнозировании

После того как система прогнозирования показателей бюджета описана и представлена во всех необходимых форматах, можно перейти к составлению регламентного документа этого шага постановки БУ — Положения о прогнозировании. Именно в нем описываются методы, алгоритмы и другие аспекты прогнозирования на предприятии. Для этого создается текстовый документ, соответствующий своим форматом принятым на предприятии стандартам и содержащий все полученные в процессе работы результаты.

Обозначение документа «РК СБУ 01—200_» является сокращением и расшифровывается как «Руководство Системы Бюджетного Управления — версия 1 200_ года».

Структура Положения о прогнозировании определяет состав и количество разделов документа.

- Общие положения — порядок разработки и изменения Положения.
- Базовые принципы — основные определения и принципы прогнозирования показателей деятельности предприятия.
- Методика прогнозирования доходов — базовый вариант прогноза доходов и основания для его выбора, макро- и микроэкономические показатели, применяемые для корректировки базового прогноза, алгоритм формирования сценариев дохода.
- Методика прогнозирования переменных расходов — классификация расходов компании, релевантные факторы, алгоритм диагностики характера расходов и выбор метода планирования и модели переменных расходов.
- Методика прогнозирования постоянных расходов — диагностика постоянных расходов, выбор метода планирования и модели постоянных расходов, формирование сценариев постоянных доходов.

- Методика прогнозирования расходов фондового характера — диагностика «фондовых» расходов, выбор модели формирования «фонда», формирование сценариев «фондовых» расходов.
- Методика прогнозирования прочих накладных расходов — диагностика накладных расходов, выбор их уровня в зависимости от режима финансирования.
- Методика прогнозирования денежного потока предприятия — описание структуры и алгоритмов прогнозирования денежного потока, формирование сценариев денежного потока предприятия.
- Методика формирования различных сценариев развития — алгоритмы выбора опорных сценариев развития из уже сформированных (оптимистического, реалистического и пессимистического).
- Регламент прогнозирования — табличное описание процесса подготовки прогнозных бюджетов предприятия.

20. Анализ исполнения бюджета

20.1. Этап анализа в цикле управления предприятием

Напомним, что цикл управления компанией включает в себя следующие этапы:

1. Постановка целей.
2. Планирование.
3. Исполнение.
4. Контроль.
5. Анализ.
6. Формирование управленческого воздействия.
7. Корректировка планов/целей.

Такая структура характерна как для *стратегического управления*, в рамках которого разрабатывается бизнес-идеология компании и ставятся долгосрочные (качественные) цели, так и для *оперативного управления*, задачей которого является реализация от периода к периоду пошаговых целей, поставленных на стратегическом уровне.

Бюджетное управление, будучи одной из форм оперативного финансового управления, также проходит по вышеуказанному циклу, и значение этапа **анализа** для бюджетного управления заключается в следующем:

- *на уровне всего периода* — в оценке значений планируемых и достигнутых финансовых показателей периода на соответствие стратегическим целям;
- *на уровне текущего управления* — в оценке величины отклонений достигнутых значений показателей от запланированных для данного периода.

Именно на основе анализа можно сформировать **обоснованное и своевременное управленческое решение** по корректировке оперативных планов (целей) предприятия либо о продолжении реализации ранее выбранного курса. Таким образом, анализ экономического и финансового состояния предприятия как основа для выработки управленческих решений является важнейшим этапом в процессе бюджетного управления — конечно, если отвлечься от того факта, что все этапы являются абсолютно обязательными. Существует

множество видов и методов финансового анализа, но для конкретного предприятия целесообразно выбрать из существующего множества наиболее полезные именно для него.

20.2. Выбор показателей для анализа и принятия управленческих решений

В основе любого метода анализа лежит расчет показателей или их групп (управленческих отчетов) и сравнение полученных значений с установленными нормативами (см. далее).

Можно выделить множество управленческих отчетов и показателей, и теоретически каждый из таких показателей или их разновидностей можно сформировать и рассчитать для конкретного предприятия. Однако на практике важнейшим шагом в разработке системы управленческого анализа является выбор всего *нескольких основных показателей*, на которые будут ориентироваться менеджеры предприятия в своей деятельности.

Причины подобной редукции заключаются в следующем:

1. Объем внимания руководителя или аналитика ограничен и не позволяет обрабатывать информацию о чрезмерно большом количестве показателей. Об этой человеческой особенности можно сожалеть, но с ней необходимо считаться.
2. Длинный перечень показателей с большой вероятностью будет содержать показатели, имеющие разнородную динамику, и не позволит однозначно определить, улучшилось или ухудшилось положение предприятия за анализируемый период.
3. Эффективно управляемое предприятие имеет *конкретную систему целей* (в том числе финансовых), оценить достижение которых можно через соответствующий им ограниченный набор показателей. Таким образом, остальные показатели несут *излишнюю для управления информацию* и только усложняют процесс сбора и обработки данных.

Определяя набор необходимых для себя показателей, нужно ориентироваться на:

1. специфику бизнеса, отрасли или продукта;
2. цели, стоящие перед предприятием.

Примеры выбора показателей см. в подразделе 21.1.

Комплекс методов и процедур анализа, применяемых на предприятии, утверждаются его руководством, закрепляются в

соответствующем «Положении об анализе» и являются обязательными для исполнения всеми ответственными за анализ сотрудниками.

Финансово-экономический анализ крайне желательно проводить на базе управленческой, а не бухгалтерской отчетности, о чем мы еще будем говорить в соответствующем разделе 23. В рамках бюджетного управления выделяются следующие виды анализа, которые перечислены ниже в логическом порядке:

1. Финансовый анализ:

- Анализ отчета о прибыли и убытках;
- Анализ баланса:
 - Горизонтальный анализ баланса;
 - Вертикальный анализ баланса (анализ структуры активов и пассивов баланса);
 - Сравнительный аналитический баланс;
 - Анализ финансовой устойчивости предприятия;
 - Анализ платежеспособности и ликвидности предприятия;
- Анализ оборачиваемости;
- Анализ показателей эффективности и рентабельности деятельности предприятия;
- Анализ безубыточности;
- Анализ возврата на инвестиции (Return on Investments — *ROI*).

2. Экономический анализ:

- Анализ объема, структуры и качества реализации и производства продукции, работ и услуг;
- Анализ затрат на производство;
- Анализ себестоимости продукции;
- Анализ использования факторов производства (фондоотдачи, материалоемкости и производительности труда);
- Анализ использования основных фондов;
- Анализ использования основных видов сырья и материалов;
- Анализ использования рабочей силы (персонала);

- Анализ технико-организационного уровня и других условий производства.
- Анализ проблем и резервов деятельности предприятия.

Логика этого перечня обусловлена доступностью исходной информации и простотой расчетов: так, исходные данные для финансового анализа могут быть легко получены из привычных нам баланса и Отчета о прибыли и убытках. Данные для экономического анализа требуют ведения статистического учета⁷⁰, который может отсутствовать на предприятии, и тогда не все результаты будут достоверными. Повышение точности экономического анализа будет связано с созданием и накоплением необходимых баз данных, что долго и может оказаться недешево. Выявление же резервов предполагает поиск и использование информации, носящей качественный характер, которая иногда является неочевидной или спорной. Значит, это направление анализа является еще более трудоемким и затратным.

В то же время существуют упрощенные способы и приемы как экономического анализа, так и выявления резервов, которые могут быть использованы даже в условиях дефицита информации с хорошими, достоверными результатами. Их рассмотрению посвящен следующий подраздел.

20.3. Основные способы, алгоритмы и методики финансово-экономического анализа

Способ сравнения

Сравнение является одним из наиболее используемых способов анализа и начинается с сопоставления явлений:

- сравнение с планом;
- сравнение с прошлым;
- сравнение с лучшим;
- сравнение со средними данными;
- сравнение с аналогичными показателями зарубежных предприятий.

Сравнение с планом применяется при решении первой (хронологически) задачи анализа (оценка выполнения бюджета). Условием сравнения является **сопоставимость данных**, т. е. одинаковость плановых/прогнозных и отчетных показателей по содержанию и структуре (по объектам, в т. ч. по ЦФО; по ценам при анализе стоимостных показателей; по структуре выпуска и реализации продукции при анализе себестоимости и издержек производства и т. д.). Неполная сопоставимость приводит к ошибкам при интерпретации результатов анализа и, соответственно, к принятию неверных управленческих решений. Во избежание этого допускаются расчетные корректировки плановых/прогнозных показателей для достижения сопоставимости. В качестве примера можно привести ситуацию, когда на предприятии в сфере энергетики в отчетном периоде не была начата деятельность по оказанию новых услуг, а значит, не были получены предусмотренные для этих направлений доходы. Если оценивать исполнение бюджета доходов без необходимой «очистки» прогноза от вклада этих направлений, то «расплатятся» за недостачу остальные подразделения, кстати поработавшие отлично. И с точки зрения обеспечения сопоставимости данных управленческий учет представляется не только незаменимым, но и исключительно удобным инструментом.

Сравнение с прошлым в отсутствие бюджетного управления применяется еще более широко, но проблема обеспечения сопоставимости тоже становится острее в силу изменения структуры

бизнеса и организации предприятия, сдвигов внутри реализационной корзины, цен и принципов ценообразования, а при более долгом промежутке времени — социальных, этнографических и природных факторов. По этим причинам сравнение с прошлым предполагается дополнять факторным анализом причин, вызвавших отклонения.

Сравнение с «лучшим» дает ориентир на будущее. В качестве «лучшего» обычно выступают аналоги (продукты, предприятия и т. д.), имеющие отношение к другим формам собственности или организации производства, использующие иные источники сырья, технологии и т. д. Сравнение со средним должно быть осторожным и проводиться только по однородным группам предприятий или товаров. Возможно сравнение со средними показателями по отрасли или по экономике в целом, например сравнение рентабельности активов предприятия со средней депозитной ставкой банковской системы.

Сравнение с аналогичными показателями конкурентов, в т. ч. зарубежных, является обязательным в условиях прямой конкуренции с ними и их продукцией, при анализе их ценовой политики и структуры себестоимости, выборе передовой технологии и т. д.

В отсутствие сравнения невозможно, по сути, вынести определенного суждения и дать какую-либо оценку, потому что отсутствует база для сравнения. Таким образом, именно сравнение служит основным способом анализа на этапах контроля, интерпретации результатов анализа и корректировки планов или целей.

Способ детализации

Способ детализации также используется практически на любом этапе общего, финансового или экономического анализа. По широте применения занимает второе место после сравнения. Например: детализация прибыли по сферам генерирования, расходов по статьям калькуляции; товаров по видам и направлениям поставок, основных производственных фондов по видам, местоположению, уровню загрузки, сроку службы и т. д.

При детализации необходимо ограничиваться теоретически обоснованными пределами, которые должны быть оговорены заранее, в противном случае растет риск «не увидеть за деревьями леса». Так иногда происходит при попытках составлять баланс по бухгалтерским

субсчетам, излишне мелким и оттого количественно неустойчивым. В идеале должны быть установлены критерии достаточности детализации; по отношению к тем же субсчетам таким критерием может служить однородность расходов и их «равноценность» с позиций принятия решений: объединяя в одну статью расходы «взаимозаменяемые», например на ремонт и текущее обслуживание парка.

После того как детализация дошла до установленного целесообразного предела, она естественным образом подталкивает исследователя либо к структурному анализу, либо к эlimинированию — следующим способам.

Структурный анализ

Суть данного метода заключается в следующем:

- рассматривается показатель, имеющий определенную структуру (внутреннее строение), т. е. состоящий из нескольких частей (элементов);
- оцениваются доли каждой из частей (или некоторых нас интересующих) в общем значении показателя, а также отслеживается изменение долей по сравнению с эталоном. В качестве эталона могут выступать аналогичные структуры в предшествующем периоде, в соответствующем периоде прошлого года, нормативные или плановые/прогнозные структуры;
- по результатам наблюдений делаются выводы следующего характера:
- какие из частей внесли наибольший (или наименьший) вклад в конечное значение показателя;
- желательно или нежелательно наблюдающееся изменение структуры;
- учитываются или нет произошедшие в структуре изменения на будущее.

Цель проведения структурного анализа в рамках бюджетного управления может быть показана на двух весьма распространенных примерах:

Структурный анализ расходов	Структурный анализ активов
Оценка вклада статей (некоторых из статей или их групп) в общую величину бюджета за период	Оценка желательности структуры актива баланса с позиций ликвидности
Оценка влияния статей на динамику величины бюджета расходов	Оценка влияния отдельных статей актива на динамику валюты баланса в целом

В соответствии со схожими целями по отношению к двум различным показателям можно выделить два основных вида структурного анализа:

- вертикальный структурный анализ;
- горизонтальный анализ.

Вертикальный (структурный) анализ

При данном приеме анализа изучаются бюджеты или иные отчеты, сформированные на основе бюджетов, за определенный период на предмет того, какие доли в общей величине бюджета (итоговой сумме по отчету, в результирующем показателе) имеют входящие в него статьи.

Алгоритм проведения анализа:

3. Общая величина бюджета (итоговая сумма отчета) принимается за 100%.
4. Величина статей и их групп соотносится с общей величиной бюджета, и таким образом определяется доля каждой статьи (в процентах).
5. Полученные значения долей сравниваются с аналогичными значениями в базовом периоде (предшествующем, соответствующем периоде прошлого года, в плановой/прогнозной структуре).
6. После этого делаются выводы о желательности произошедших изменений, их влиянии на результирующий показатель (общую сумму по отчету), объективности и долговременности сложившейся структуры и учете изменений на будущее.

Горизонтальный анализ

Данный метод анализа позволяет выявить тенденции изменения во времени отдельных статей и их групп. В основе этого анализа лежит измерение относительного прироста (снижения) статей в анализируемом периоде по отношению к базовому (предшествующему или соответствующему периоду прошлого года, нормативу или плану/прогнозу).

При наличии данных за достаточно большое число периодов горизонтальный анализ принимает форму трендового анализа, когда выявляется и описывается тренд, т. е. закономерность в изменении уровня анализируемого показателя (статьи бюджета или иного показателя).

При проведении горизонтального анализа рассчитываются следующие показатели:

- *абсолютное отклонение* — разность между аналогичными показателями в анализируемом и базовом периодах;
- *относительное отклонение* — абсолютное отклонение в процентах к базовому уровню. В зависимости от того, какой период принимается в качестве базового, можно указать два основных вида относительного отклонения:

Базисное: значение показателя в каждом из последующих периодов сравнивается со значением в *первом (базисном)* из рассматриваемых периодов, берущимся равным 100%. База остается неизменной несмотря на то, что анализируемые периоды меняются.

Цепное: значение показателя в каждом из последующих периодов сравнивается со значением в *предшествующем* ему периоде, берущимся равным 100%. База при этом меняется, как бы скользит или передается по цепочке, в соответствии с анализируемым периодом.

Анализ отклонений

Суть данного вида анализа заключается в том, чтобы определить разницу между двумя значениями определенного показателя, причем значения могут браться в самых разнообразных разрезах хозяйственной деятельности в зависимости от решаемой задачи.

Примеры:

- за период или на определенную дату;
- по регионам, бизнесам или филиалам;

- по центрам финансовой ответственности, организационным звеньям или юридическим лицам;
- по контрагентам, контрактам или продуктам.

Частный случай анализа отклонений — это **план-фактный анализ**. Он предполагает сравнение запланированных и фактически достигнутых значений некоторого показателя. Так как *планирование* и *учет* полученных результатов являются основными составляющими бюджетного управления, то план-фактный анализ рассматривается как наиболее распространенный вид анализа в рамках бюджетирования.

Цель проведения план-фактного анализа заключается в определении абсолютных и относительных отклонений фактических значений от плановых с тем, чтобы определить, насколько значительны эти отклонения, оценить степень выполнения/достижения плана/прогноза, а также использовать показатели отклонений для иных расчетов и видов анализа.

Анализ относительной экономии или перерасхода ресурсов

Суть этого вида анализа заключается:

- либо в расчете того значения объема ресурсов, которое потребовалось бы в анализируемом периоде для получения фактического результата при сохранении удельного потребления ресурсов базового периода,
- либо в расчете того результата, который был бы получен в анализируемом периоде при сохранении удельного потребления ресурсов базового периода, но с количеством ресурсов анализируемого периода.

В обоих случаях мы получаем возможность оценить эффективность использования тех или иных видов ресурсов.

Например, на предприятии изменился не только объем реализации, но и численность сотрудников, а значит, производительность труда:

	Базовый период	Анализируемый период
Объем реализации	⁷¹ W ₀	W ₁
Численность сотрудников	Чр ₀	Чр ₁
Производительность труда	Пт ₀	Пт ₁

Если бы производительность труда в анализируемом периоде не изменилась, то был бы достигнут объем реализации:

$$W_1' = \Pi t_0 \times \text{Чр}_1.$$

Таким образом, относительное отклонение объема реализации составило:

$$W_1 - W_1' = W_1 - \Pi t_0 \times \text{Чр}_1.$$

Очевидно, что если производительность труда возросла, то налицо относительная экономия, а если уменьшилась — то перерасход.

Если мы подставим в таблицу количественные значения ⁷² вместо условных обозначений, то получим следующие результаты:

	Базовый период	Анализируемый период	Прирост, %
Объем реализации, тыс. р.	2000	2200	10
Численность сотрудников, чел.	50	58	16
Производительность труда, тыс. р. /чел.	40	37,93	-5,2

Относительное отклонение объема реализации составляет:

$$\Delta W = 2200 - 40 \times 58 = 2200 - 2320 = -120 \text{ тыс. р.}$$

Вывод: за счет сокращения производительности труда на 5,2% предприятие недополучило 120 тыс. р. дохода. Теперь руководство предприятия должно решить, по каким причинам снизилась производительность труда и стоит ли поддерживать избыточную численность персонала. Если будет принято решение сократить часть вновь принятых сотрудников, то ответ подскажет второй из возможных алгоритмов этого способа анализа.

Этот алгоритм работает в предположении, что если бы производительность труда в анализируемом периоде не изменилась, то предприятию потребовалось количество сотрудников, равное:

$$\Phi_{P_1}' = W_1 / \Pi_{T_0}.$$

Следовательно, относительное отклонение численности персонала составило:

$$\Phi_{P_1} - \Phi_{P_1}' = \Phi_{P_1} - W_1 / \Pi_{T_0}.$$

Аналогично, если производительность труда возросла, то налицо относительная экономия численности персонала, а если уменьшилась — то перерасход живого труда.

В нашем примере расчеты покажут следующую картину:

$$\Delta \Phi = 58 - 2200 / 40 = 58 - 55 = 3 \text{ чел.}$$

Значит, для восстановления прошлого уровня производительности труда требуется сократить 3 сотрудников. Хотелось бы, однако, подчеркнуть, что аналитические расчеты сами по себе еще не являются достаточным основанием для принятия решения: если в будущем предвидится «наверстывание» упущенного дохода, персонал может быть не только не сокращен, но даже привлечен дополнительно.

По отношению к другим видам ресурсов расчет ведется по точно такому же алгоритму.

Коэффициентный анализ

Суть этого вида анализа заключается в расчете определенных величин (коэффициентов) и в последующем сравнении полученных результатов:

- за различные периоды;
- по различным бизнесам, направлениям деятельности или статьям;
- а также с принятыми нормативными или плановыми/прогнозными значениями.

Основным показателем коэффициентного анализа служит коэффициент опережения, алгоритм расчета которого состоит из трех шагов:

1. расчет темпа роста некоторого показателя, который предположительно (желательно) должен расти опережающими темпами, например выручка по сравнению с валютой баланса или производительность труда по сравнению с заработной платой;
2. расчет темпа роста показателя, обеспечивающего «основу» роста показателя из п. 1, — в приведенных примерах это валюта баланса и фонд заработной платы соответственно;
3. расчет коэффициента опережения делением темпа роста опережающего показателя на темп роста базового показателя. При нормальном развитии предприятия, которое сопровождается ростом эффективности использования ресурсов, коэффициент опережения должен быть больше 1.

Например, «золотое правило» экономики предприятия заключается в том, что деятельность компаний признается эффективной (соблюдается «золотое правило») при одновременном соблюдении следующих условий:

- темп изменения прибыли выше 100% (т. е. наблюдается прирост);
- темп роста прибыли выше темпа увеличения выручки (коэффициент опережения прибыли над выручкой больше 1);
- темп увеличения выручки выше темпа прироста активов (коэффициент опережения выручки над активами больше 1).
- Соблюдение этого соотношения означает, что:
- экономический потенциал компании увеличивается (налицо рост активов);
- объем реализации возрастает опережающими темпами, т. е. активы используются все более эффективно;
- прибыль растет быстрее, чем выручка, что говорит об относительном снижении издержек.

Факторный анализ

Суть данного метода заключается в том, чтобы:

- выявить факторы, от которых зависит уровень анализируемого (результатирующего) показателя;

- сформировать аналитическую зависимость между факторами и результирующим показателем (иными словами, вывести аналитическую формулу связи между факторами и результирующим показателем);
 - рассчитать, в какой степени отклонение результирующего показателя от базового значения произошло в результате влияния каждого из выявленных факторов;
 - ранжировать факторы по степени из фактического влияния на результирующий показатель в анализируемом периоде и по степени их подконтрольности персоналу компании.
- Полученный ранжированный перечень является основой для выявления резервов предприятия и принятия соответствующих управленческих решений.

Цель проведения данного анализа в рамках бюджетного управления заключается в следующем:

- выявить факторы, определившие отклонение фактического значения анализируемого показателя от базового уровня;
- рассчитать количественное влияние каждого фактора на отклонение фактического значения анализируемого показателя от базового уровня;
- определить, на какие из факторов целесообразнее воздействовать с целью оптимизации значения анализируемого показателя.

Факторный анализ предполагает использование значительного ⁷³ числа приемов ⁷³, из которых наиболее распространенными являются следующие:

Прием цепных подстановок абсолютных величин

Используется в том случае, когда результирующий показатель является произведением более чем двух величин, например: объем производства равен произведению количества рабочих дней в периоде на среднее количество работающих (основных рабочих) и на выработку одного работающего.

Алгоритм приема цепных подстановок абсолютных величин предполагает следующие шаги:

1. Формирование производственной функции результирующего показателя, которая, в конечном счете, должна принять вид формулы:

$$y = a \times b \times c \times d \times \dots$$

2. Проверка базисного значения результирующего показателя:

$$y_0 = a_0 \times b_0 \times c_0 \times d_0 \times \dots$$

3. Определение скорректированного значения результирующего показателя в зависимости от анализируемого фактора (ведется последовательно):

$$y_a = a_1 \times b_0 \times c_0 \times d_0 \times \dots$$

$$y_b = a_1 \times b_1 \times c_0 \times d_0 \times \dots$$

$$y_c = a_1 \times b_1 \times c_1 \times d_0 \times \dots$$

$$y_d = a_1 \times b_1 \times c_1 \times d_1 \times \dots$$

4. Проверка фактического значения результирующего показателя:

$$y_1 = a_1 \times b_1 \times c_1 \times d_1 \times \dots$$

5. Определение отклонений результирующего показателя за счет анализируемых факторов:

$$\Delta y_a = y_a - y_0$$

$$\Delta y_b = y_b - y_a$$

...

$$\Delta y = y_1 - y_0 = \sum \Delta y_{a,b,c\dots}$$

Рассмотрим использование этого приема на примере анализа объема продаж, тем более, что для большинства предприятий может быть использована формула:

$$\text{Объем продаж} = \text{количество клиентов} \times \text{число посещений}^{74} \text{ каждого клиента за период} \times \text{средняя сумма закупки}$$

Эта формула удобна тем, что отчетливо показывает, можно даже сказать — демонстрирует, факторы, определяющие объем продаж. Он становится тем больше, чем больше компания имеет клиентов, чем чаще они посещают компанию и чем выше объем разовой закупки. Предположим, компания X анализирует следующие данные:

	Базовый период	Анализируемый период	Прирост, %
Объем реализации, тыс. р.	2000	2200	10
Количество клиентов	200	160	-20
Число посещений клиентом компании	8	9	12,5
Средняя сумма закупки при 1-м посещении, тыс. р.	1,25	1,53	22,4

Проверку базисного значения результирующего показателя ($200 \times 8 \times 1,25$) мы сделали уже в таблице и можем перейти сразу к расчету скорректированного значения факторов и влияния каждого фактора:

	Скорректированное значение	Влияние фактора	Оценка влияния
Количество клиентов	$160 \times 8 \times 1,25 = 1600$	$1600 - 2200 = -600$	Сугубо негативная. Сохранение количества клиентов при росте их активности позволило бы получить 36,4% дохода дополнительно
Число посещений клиентом компании	$160 \times 9 \times 1,25 = 1800$	$1800 - 1600 = 200$	Хорошо. Рост клиентской активности принес компании 9,1 % дохода
Средняя сумма закупки при 1-м посещении	$160 \times 9 \times 1,53 = 2200$	$2200 - 1800 = 400$	Прекрасно. Рост средней суммы закупок обеспечил компании 18,2% дохода и почти наверняка несколько сократил удельные расходы

на обслуживание клиентов — от оформления заказа до доставки

В наблюдающихся изменениях просматривается определенная логика: компания, вероятно, провела достаточно серьезную работу по установлению барьеров перед нежелательными клиентами, с одной стороны, и активизации желательных клиентов — с другой. Ее действия возымели безусловный успех, который станет еще больше, если удастся привлечь новых клиентов, тоже активных.

Прием, к сожалению, содержит в себе систематическую ошибку. Она заключается в отнесении совместного влияния нескольких

⁷⁵ факторов на фактор, поставленный в формуле производственной функции последним. В нашем примере совместное влияние хорошо выражено у числа посещений и суммы закупок: вполне возможна ситуация, когда клиенты станут появляться чаще, но закупать каждый раз меньше. Компании из нашего примера этого удалось избежать, но вообще это реально и особенно актуально для работы со скоропортящимися товарами.

Для нивелирования данной ошибки рекомендуется использовать определенный порядок расстановки факторов внутри производственной функции:

- количественные показатели;
- нормативные показатели;
- стоимостные показатели;
- прочие.

Внутри группы порядок зависит от того, насколько сильно изменяется показатель (первый, например, — на 20%, второй — на 15% и т. д.).

Так, можно предположить, что в примере нормативный характер носит число посещений. Тогда порядок расстановки показателей в нашей формуле верен. Но если в качестве норматива руководство компании видит среднюю сумму закупки, то порядок расстановки должен быть иным: вначале число клиентов, потом средняя сумма закупки (она изменилась сильнее всего), потом число посещений.

Читатель может самостоятельно пересчитать результаты анализа и решить, насколько принципиально расхождение. Критерием принципиальности, как и раньше, является характер управленческих решений — изменяются ли они?

Прием долевого участия

Несмотря на использование корректного порядка расположения показателей внутри производственной функции, а также для углубления анализа или при проведении расчетов для принятия особо важных управленческих решений рекомендуется более трудоемкий, но более корректный прием анализа — прием долевого участия. Он предполагает разнесение величины совместного влияния факторов между ними в определенной пропорции.

Алгоритм расчета:

1. Определение предварительного относительного влияния фактора на обобщающий показатель ⁷⁶ (процент изменения y при изменении a_1):

$$P_y^a = \frac{a_1}{a_0} \times 100;$$

$$P_y^b = \frac{b_1}{b_0} \times 100$$

и т. д.

2. Определение предварительного абсолютного влияния фактора на обобщающий показатель:

$$\Delta y'_a = \frac{1}{100} y_0 \times P_y^a - y_0$$

и т. д.

3. Определение суммарного предварительного влияния факторов на обобщающий показатель:

$$\Delta y' = \Delta y'_a + \Delta y'_b + \dots$$

4. Определение поправки к предварительному абсолютному влиянию факторов на обобщающий показатель (замечание: $\Delta y' = \Delta y$):

$$E_a = (\Delta y - \Delta y') \frac{\Delta y'_a}{\Delta y'};$$

$$E_b = (\Delta y - \Delta y') \frac{\Delta y'_b}{\Delta y'}$$

и т. д.

5. Определение фактического влияния факторов на обобщающий показатель:

$$\Delta y_a = \Delta y'_a + E_a;$$

$$\Delta y_b = \Delta y'_b + E_b$$

и т. д.

Примечание. Поправка может быть как положительной, так и отрицательной!

Проведем расчеты в табличной форме для примера, использованного в разделе о приеме цепных подстановок:

	Количество клиентов	Число посещений клиентом компании	Средняя сумма закупки при 1-м посещении	Итого
Предварительное относительное влияние фактора на обобщающий показатель, %	-20	12,5	22,4	
Предварительное абсолютное влияние фактора на обобщающий показатель	= -20 / 100 × 2000 - 2000 = -2400	= 12,5 / 100 × 2000 - 2000 = -1750	= 22,4 / 100 × 2000 - 2000 = -1552	-5702
Поправка к предварительному абсолютному влиянию	= (200 - -5702) × -2400 / -5702 =	= (200 - -5702) × -1750 / -5702 =	= (200 - -5702) × -1552 / -5702 =	5902

факторов на обобщающий показатель	2484,2	1811,4	1606,5	
Фактическое влияние факторов на обобщающий показатель	= $-2400 + 2484,2$ = 84,2	= $-1750 + 1811,4$ = 61,4	= $-1552 + 1606,5$ = 54,5	200

Обратите особое внимание на расхождение результатов анализа: прием цепных постановок однозначно трактует сокращение числа клиентов как положительное явление. Более того, именно этот фактор оказался наиболее важным для прироста продаж, хотя и остальные внесли ненамного меньшую лепту.

Прием процентных соотношений

Используется в тех случаях, когда производственная функция является частным значений факторов (примеры: производительность труда, рентабельность и т. д.): $y = a / b$.

Алгоритм расчета с использованием приема процентных соотношений достаточно прост:

1. Определяем процентное изменение результирующего показателя:

$$\Delta y\% = (y_1 - y_0) / y_0.$$

2. Процентное влияние фактора, стоящего в числителе, равно процентному изменению значения этого фактора:

$$\Delta y_a\% = (a_1 - a_0) / a_0.$$

3. Процентное влияние фактора, стоящего в знаменателе, рассчитывается как разность между результатами расчетов шагов 1 и 2:

$$\Delta y_b\% = \Delta y\% - \Delta y_a\%.$$

По желанию исполнителя могут использоваться и иные приемы факторного анализа производственной функции, которая является частным факторов, например индексный прием или интегральный прием.

Анализ влияния структурных сдвигов

В идеале предполагает использование теории индексов, однако существует и в упрощенном варианте, алгоритм которого приведен ниже. Исходные данные (цифры условные):

Статьи калькуляции	В среднем по отрасли, %	Для данного предприятия, %	ΔP
Топливо	25	21	-16,0%
Амортизация	20	24	20,0%
Техобслуживание и ремонт	4	5	25,0%
Заработка плата	2	5	150,0%
Налоги	23	13	-43,5%
Накладные расходы	26	22	-15,4%

По сравнению с типовой структура расходов данного предприятия сдвинута по статьям в обе стороны. Находим прирост каждого показателя структуры по формуле:

$$\Delta P = P - 100, \quad P = a_1 / a_0 \times 100,$$

где ΔP — процент изменения показателей,

$$\text{и } \Delta P = \sum_j \left(y' \times \frac{P}{100} - y_0 \right)$$

при учете влияния всех факторов.

Исследования с помощью этого аппарата удобнее всего проводить в табличной форме:

Наименование показателя	Плановое значение		Отчетное значение		$y \times P / 100$	ΔP_j
	абсолютное	структура	абсолютное	структура		
1	2	3	4	5	6	7
Из материалов предприятия	Материалы предприятия	$a_j / \sum a_j$	Материалы предприятия	$b_j / \sum b_j$	графа 5 $\times P / 100$	графа 6 - графа 3
...						

Для нашего примера мы получим следующую картину (неуместные в данном случае графы с абсолютными значениями опущены):

Наименование статьи	В среднем по отрасли, %	Для данного предприятия, %	$y \times P / 100$	ΔP_j
1	2	3	4	5
Топливо	25	21	-3,36	-28,36
Амортизация	20	24	4,80	-15,20
Техобслуживание и ремонт	4	5	1,25	-2,75
Заработка плата	2	5	7,50	5,50
Налоги	23	13	-5,65	-28,65
Накладные расходы	26	22	-3,38	-29,38
Итого	100	100	1,15	-98,85

По результатам, полученным в графе 4, можно судить о степени отклонения фактической структуры от эталонной (в примере взята среднеотраслевая структура, но она также может быть и бюджетной), а по данным графы 5 — о степени влияния наблюдающегося отклонения на результат. Так, сильнее всего от среднеотраслевой отклонилась статья «Заработка плата», но ее влияние на результаты деятельности предприятия невелико. Гораздо сильнее влияние расходов на топливо, накладных расходов и налогов. И хотя знак «-» в данном способе анализа интерпретируется положительно, эти статьи подлежат усиленному контролю.

Анализ показателя Возврат на инвестиции (Return on Investments — ROI)

Цель проведения данного анализа:

Анализ показателя Возврат на инвестиции выделен в отдельный раздел нашей книги, несмотря на то, что он по алгоритму своего расчета является разновидностью факторного анализа. Но он показывает эффективность деятельности предприятия на уровне Центра Инвестиций, т. е. на самом верхнем уровне финансовой структуры, и потому его можно рассматривать как наиболее важный для бюджетного управления вид факторного анализа. При этом

анализируется финансовый результат, полученный на все средства, инвестированные собственниками в предприятие.

Коэффициент ROI изначально рассчитывается как частное от деления прибыли предприятия на сумму его активов. Однако эта исходная формула претерпевает следующие изменения:⁷⁷

$$ROI = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Активы}} = \frac{\text{Продажи}}{\text{Активы}} \times \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Продажи}} = \frac{\text{Оборачиваемость активов}}{\text{Продажи}} \times \frac{\text{Рентабельность продаж.}}$$

Подробно схема расчета коэффициента ROI выглядит следующим образом:

1. Из производственной себестоимости, торговых, административных и прочих расходов складывается *полная себестоимость*.
2. Разность объема продаж (выручки) и полной себестоимости показывает *чистую прибыль*.
3. Отношение чистой прибыли к продажам (выручке) дает показатель *рентабельности*.
4. Денежные средства, дебиторская задолженность и запасы формируют *оборотные активы*.
5. Земля, здания, сооружения и оборудование составляют *основные (внеоборотные) активы*.
6. Отношение выручки к сумме оборотных и внеоборотных активов дает показатель *оборачиваемости*.
7. На самом верхнем уровне из произведения рентабельности на оборачиваемость получается итоговый показатель *ROI*.

Наглядно описанная выше схема представляется в виде так называемого «*Дерева ROI*».

Многофакторность коэффициента *ROI* делает его удобным инструментом для прогнозного моделирования: изменяя значение того или иного фактора, мы можем наблюдать, как при этом меняется итоговый результат. Или наоборот, зафиксировав требуемое значение *ROI*, увидеть, в каких пределах допустимо варьировать факторные составляющие.

Наиболее существенными составляющими являются рентабельность продаж и оборачиваемость активов, которые при одинаковом значении коэффициента *ROI* могут варьироваться следующим образом:

- повышение рентабельности при одновременном снижении оборачиваемости означает сдвиг реализационной корзины в сторону более выгодной, хотя и менее популярной продукции;
- рост продаж при понижении рентабельности наблюдается в условиях, допустим, изменения политики компании в более «демократичную» сторону для захвата рынка.

Возможна и парадоксальная ситуация одновременного увеличения и оборачиваемости, и рентабельности, которая возникает на второй стадии жизненного цикла товаров и может использоваться компаниями, умеющими отбирать новые, входящие в моду продукты.

По разным бизнесам и отраслям значения самого коэффициента *ROI* и его составляющих могут сильно отличаться. Так, например, высокие показатели оборачиваемости при относительно низкой рентабельности будут характерны для предприятий, торгующих товарами массового спроса, а низкая оборачиваемость при высокой рентабельности — для торговли предметами роскоши (ювелирные изделия, антиквариат и т. п.).

Невозможно установить какое-то одно требуемое значение показателя *ROI* для всех предприятий и видов бизнеса. Поскольку *ROI* характеризует отдачу на инвестированный в предприятие капитал, то при его использовании, прежде всего, собственникам предприятия необходимо определить, какую отдачу на вложенные средства они хотели бы получать, и в соответствии с этим устанавливать индивидуальные для себя нормативы значения *ROI*.

Пример «Дерева *ROI*» с условными, но сбалансированными значениями приведен на рис. 20.1. Читатель может самостоятельно провести анализ отдачи на инвестированный капитал этого предприятия, применив практически все рассмотренные в данном разделе способы и приемы анализа:

- факторный анализ для определения влияния каждого из сомножителей как в исходной формуле, так и на втором

- «шаге» дерева (удобен прием процентных соотношений);
- детализацию для определения влияния различных статей баланса или расходов;
- сравнение для оценки полученных результатов и т. д.

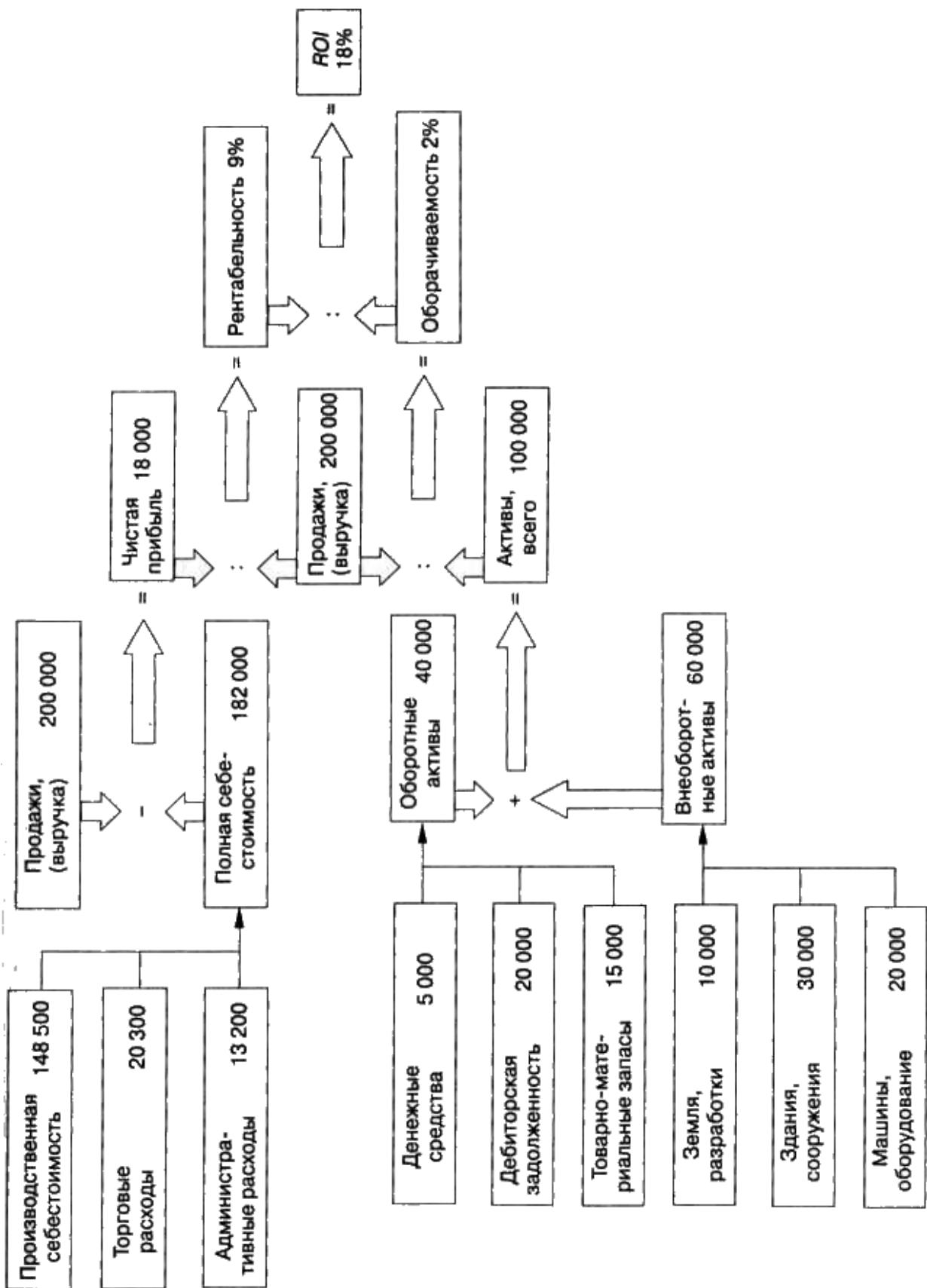


Рис. 20.1. СХЕМА ФОРМИРОВАНИЯ ПОКАЗАТЕЛЯ «ОТДАЧА ОТ ИНВЕСТИЦИЙ»:

Маржинальный анализ (Анализ безубыточности)

Суть данного метода заключается в сравнении постоянных затрат предприятия и маржинального дохода/вклада на покрытие.

Цель проведения данного вида анализа: анализ безубыточности позволяет оценить объемы реализации (как натуральные, так и стоимостные), необходимые для полного покрытия всех затрат при нулевой прибыли. С помощью этого анализа выявляются:

1. Минимальный уровень продаж, при котором предприятие будет способно продолжать свою деятельность, не неся убытков.
2. Вклад каждого продукта (бизнеса) на покрытие постоянных общефирменных затрат, что дает возможность оптимизировать структуру производства и продаж фирмы, закрыть убыточные бизнесы либо оценить перспективы нового продукта.

Примечание. Полноценное и достоверное проведение анализа безубыточности возможно только на предприятиях, ведущих учет затрат по методу «*Direct Costing*». При этом, если в компании считают целесообразным вести учет по методу «*Standard Costing*», непосредственно для целей анализа безубыточности можно параллельно классифицировать затраты и по принципу «переменные — постоянные».

Алгоритм проведения данного вида анализа:

1. Рассматриваются:
 - постоянные затраты предприятия за период;
 - удельные (на единицу продукции) либо совокупные переменные затраты;
 - цена единицы продукции либо выручка от реализации;
 - удельный маржинальный доход (другое название показателя — «вклад на покрытие») как разница между ценой и удельными переменными затратами либо совокупный маржинальный доход как разница между выручкой и совокупными переменными затратами;

- коэффициент маржинального дохода (вклада на покрытие) как отношение совокупного маржинального дохода (вклада на покрытие) к выручке.
2. После определения этих величин вычисляются:
- **точка безубыточности в натуральном выражении** (в единицах продукции) как отношение постоянных затрат за период к удельному маржинальному доходу;
 - **точка безубыточности в стоимостном выражении** (в денежных единицах) как отношение постоянных затрат за период к коэффициенту маржинального дохода.
3. Также целесообразно определить следующие показатели:
- **запас финансовой прочности** («козырек безопасности»), вычисляемый по формуле:

$$\text{Запас финансовой прочности} = (\text{Объем продаж} - \text{Точка безубыточности}) \times 100\% / \text{Объем продаж}.$$
 Показатель характеризует, насколько текущий объем продаж предприятия выше минимально необходимого:
 - **операционный рычаг**, вычисляемый по формуле:

$$\text{Операционный рычаг} = \text{Вклад на покрытие} / \text{Прибыль}.$$

Данная величина показывает, на сколько процентов изменится прибыль при изменении выручки на 1%. При помощи показателя «операционный рычаг» характеризуется уровень предпринимательского риска: чем выше значение рычага, тем быстрее будет расти прибыль при расширении продаж, но также и убытки будут опережать сокращение выручки.

Операционный рычаг (и, соответственно, риск) будет выше у предприятий, в структуре себестоимости которых преобладают постоянные затраты, а ниже — у предприятий, несущих в основном переменные затраты. Например, если персонал предприятия работает на условиях постоянного оклада, то при сокращении продаж компания будет нести большие убытки, но зато при увеличении реализации ее прибыль будет расти опережающими темпами. Обратная ситуация: меньшие убытки и низкий рост прибыли — будет наблюдаться при сдельной или иной переменной оплате труда.

Важно соотношение операционного рычага и запаса финансовой прочности. При высоком значении ЗФП предприятие может позволить

себе высокое (рисковое) значение рычага, так как зона убытков для него находится относительно далеко, а рост прибыли — значителен. При нахождении около точки безубыточности предприятию необходимо строже следить за значением операционного рычага, чтобы сократить потенциальные убытки.

Нормативы значений операционного рычага и ЗФП также должны устанавливаться на предприятии индивидуально в зависимости от степени риска, приемлемой с точки зрения менеджеров компании, и его текущего экономического положения.

20.4. Финансовый анализ деятельности предприятия

Методическое обеспечение финансового анализа деятельности предприятия на сегодняшний день следует считать хорошим или даже очень хорошим. Многочисленные источники — как печатные, так и интернет-ресурсы, и материалы обучающих и практических семинаров — дают достаточно информации о показателях финансового анализа и алгоритмах их расчета. Пользователю необходимо только отобрать из длинного перечня ограниченный, как мы уже обсуждали, круг показателей для непосредственной работы с ними и добиться того, чтобы исходные данные для расчета отобранных показателей были сопоставимы между собой и корректны с позиций решаемой управленческой задачи. Достигается это за счет ведения управленческого учета, о котором будет написано в разделе 23.

Основным недостатком методических материалов по финансовому анализу, пожалуй, приходится признать недостаточность интерпретации получаемых значений показателей, в результате чего пользователь не всегда может уверенно диагностировать процесс (процессы), приводящий к наблюдаемой динамике.

Поэтому, не углубляясь в тонкости расчетов, приведем основные цели базовых разделов финансового анализа:

Этапы финансового анализа	Основная цель
Факторный анализ прибыли	Диагностика причин отклонения прибыли от желаемого (бюджетного, прошлого периода) значения
Анализ показателей Отчета о прибыли и убытках	Экспресс-диагностика эффективности расходования средств по основным направлениям
Анализ структуры баланса	Оценка рациональности структуры имущества и привлекательности предприятия для инвесторов
Анализ финансовой устойчивости предприятия	Определение стадии финансовой устойчивости и оценка возможного объема дополнительного финансирования
Анализ платежеспособности и ликвидности предприятия	Оценка достаточности денежных средств предприятия и потребности в дополнительных финансовых ресурсах
Анализ оборачиваемости ресурсов предприятия	Оценка качества управления запасами, дебиторской задолженностью и собственной платежной дисциплины, обобщенная оценка финансовой работы на предприятии

Остальные рекомендации в части того, какие способы и приемы анализа имеет смысл использовать на каждом шаге, приведены в следующем разделе. Там же можно найти аналогичные рекомендации и для экономического анализа.

20.5. Формы отчетности, показатели, способы и методики проведения финансово-экономического анализа

В данном разделе последовательно приведены таблицы, в которых по каждому разделу экономического и финансового анализа указываются:

- наименование рекомендуемых форм отчетности;
 - показатели, фигурирующие в каждой форме;
 - способы, алгоритмы и методики анализа из числа тех, которые были освещены в предыдущих подразделах;
 - особые и/или дополнительные способы, алгоритмы и методики анализа в тех случаях, когда они необходимы.
- Также в этой графе указываются способы, алгоритмы и методики анализа из числа «типовых» — но те, которые не являются обязательными и используются только при углублении анализа;
- выводы, которые должны быть сделаны по результатам применения способа, алгоритма или методики.

Непосредственно вид формы отчетности не приводится, так как он в большей степени произволен.

Логика перечисления разделов анализа сохранена такой же, как в предшествующем изложении.

Финансовый анализ деятельности предприятия *Анализ показателей Отчета о прибыли и убытках*

Рекомендуемые формы отчетности	Показатели	Способы, алгоритмы и методики анализа		Содержание выводов по результатам анализа
		типовыe	специальныe	
Отчет о факторном анализе прибыли предприятия	Прибыль предприятия всего и по источникам получения	Детализация (по источникам) Сравнение с бюджетом Сравнение с прошлым Вертикальный анализ	Определение влияния структурных сдвигов	Оценка величины и структуры прибыли
	Прибыль предприятия от	Детализация (по		Оценка величины и

		основной деятельности направлениям деятельности) Сравнение с бюджетом Сравнение с прошлым Вертикальный анализ Факторный анализ		структуры прибыли от основной деятельности
78	Торговая наценка	Сравнение с бюджетом Сравнение с прошлым Факторный анализ	Расчет упущенной выгоды (прибыли) от изменения торговой наценки	Оценка динамики торговой наценки Диагностика причин изменения торговой наценки
	Коммерческая нагрузка на себестоимость продукции	Сравнение с бюджетом Сравнение с прошлым Факторный анализ		Оценка динамики непроизводственной нагрузки на себестоимость Диагностика причин изменения непроизводственной нагрузки
	Административная нагрузка на себестоимость продукции			

Анализ показателей финансовой устойчивости предприятия

Анализ имущественного положения предполагает описание общей суммы средств, которыми располагает компания, доли основного и оборотного капиталов в общей сумме активов, доли введенных в эксплуатацию и выведенных из использования основных средств. Показатели этого вида анализа находятся в отчетах об источниках формирования запасов, о состоянии оборотных средств, частично — в отчете о показателях финансовой независимости предприятия.

Анализ финансовой устойчивости содержит оценку структуры источников финансирования с точки зрения собственности (собственные или заемные), степени доступности и риска пользования ими. Коэффициенты финансовой устойчивости характеризуют зависимость предприятия от внешних контрагентов (кредиторов, инвесторов).

Рекомендуемые формы отчетности	Показатели	Способы, алгоритмы и методики анализа		Содержание выводов по результатам анализа
		типовые	специальные	
Отчет об источниках формирования запасов	Общая величина основных источников формирования запасов (ОИ)	Детализация (по видам источников формирования запасов) Сравнение с бюджетом Сравнение с прошлым Вертикальный анализ Горизонтальный анализ		Оценка величины и структуры основных источников формирования запасов (ОИ)
	Излишек или недостаток основных источников формирования запасов			Диагностика стадии финансовой устойчивости и причин изменения стадии
Отчет о состоянии оборотных средств	Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	Сравнение с бюджетом Сравнение с нормативом Сравнение с прошлым		Оценка состояния оборотных средств Оценка финансовой устойчивости в части обеспеченности оборотных средств
	Коэффициент маневренности собственного капитала			Оценка достаточности собственного капитала
Отчет о показателях финансовой независимости предприятия	Индекс постоянного актива	Сравнение с бюджетом Сравнение с прошлым Горизонтальный анализ		Оценка степени омертвления собственного капитала
	Коэффициент реальной стоимости имущества			Оценка (косвенная) стоимости предприятия

	Коэффициент долгосрочного привлечения заемных средств		Оценка целесообразности использования долгосрочных кредитов
	Коэффициент автономии (доля собственного капитала в имуществе)		Оценка целесообразности использования заемных средств
	Коэффициент финансовой стабильности		

Анализ показателей платежеспособности и ликвидности предприятия

Ликвидность — способность предприятия отвечать по своим текущим обязательствам. В основе расчета коэффициентов ликвидности лежит сопоставление текущих (оборотных) активов предприятия с его краткосрочными пассивами.

Рекомендуемые формы отчетности	Показатели	Способы, алгоритмы и методики анализа		Содержание выводов по результатам анализа
		типовые	специальные	

Отчет о состоянии оборотного фонда	Коэффициент оборотного фонда	Сравнение с бюджетом Сравнение с прошлым	Оценка обеспеченности предприятия источниками оборотных средств Оценка платежеспособности предприятия
	Излишек или недостаток оборотного фонда	Горизонтальный анализ	
Отчет о показателях ликвидности предприятия	Чистый оборотный капитал	Детализация Сравнение с бюджетом	Оценка ликвидности предприятия Оценка (косвенная) стоимости предприятия Оценка наличия избыточного (омертвленного) капитала
	Высоколиквидные активы	Сравнение с прошлым Горизонтальный анализ	
	Чистые активы		
	Показатель маневренности		
	Коэффициент общей ликвидности		

Анализ оборачиваемости ресурсов предприятия

Рекомендуемые формы отчетности	Показатели	Способы, алгоритмы и методики анализа	Содержание выводов по

				результатам анализа
		типовые	специальные	
Отчет об оборачиваемости товарных запасов	Скорость оборота товарных запасов всего и по основным номенклатурным позициям	Детализация	Факторный анализ	Выявление залежавшихся и неликвидных товарных запасов
Отчет о финансовом цикле предприятия	Скорость оборота товарных запасов	Детализация по видам запасов (сырье и материалы, незавершенное производство, готовая продукция)	Относительная экономия/перерасход товарных запасов	Оценка качества управления запасами
	Скорость оборота дебиторской задолженности	Детализация по клиентам Горизонтальный анализ	Сравнение со средним сроком оплаты счетов по договорам Закрепление/высвобождение средств дебиторской задолженности	Оценка качества проведения кредитной политики
	Скорость оборота кредиторской задолженности	Детализация по поставщикам Горизонтальный анализ		Оценка собственной платежной дисциплины
	Операционный цикл	Сравнение с прошлым Горизонтальный анализ		Оценка потребности в дополнительных денежных средствах и ее изменения
	Финансовый цикл	Сравнение с бюджетом Сравнение с прошлым Горизонтальный анализ		Оценка возможностей для финансового маневра

Анализ показателей рентабельности предприятия

Рентабельность — оценка эффективности деятельности предприятия путем сопоставления его финансовых результатов и ресурсов, задействованных для достижения этих результатов.

Выделяются следующие показатели:

Финансовые результаты	Ресурсы
Оборот (валовая выручка)	Продажи
Выручка от основной деятельности (операционная выручка)	Затраты (себестоимость продукции)
Вклад на покрытие (маржинальный доход)	Активы
Торговая наценка	Инвестиции
Валовая прибыль	Запасы
Прибыль до налогообложения	Площади (торговые, производственные, общие и т. д.)
Чистая прибыль (прибыль к распределению)	
Нераспределенная прибыль	

Соответственно, частные показатели рентабельности могут быть рассчитаны сопоставлением практически любых показателей из левой и правой колонок таблицы, при условии, что указанное сопоставление имеет экономический смысл и отражает процессы, происходящие на предприятии.

Традиционные показатели рентабельности, соответствующие им способы и приемы анализа, а также необходимые выводы приведены ниже:

Рекомендуемые формы отчетности	Показатели	Способы, алгоритмы и методики анализа		Содержание выводов по результатам анализа
		типовые	специальные	
Отчет о рентабельности деятельности предприятия	Рентабельность к расходам	Детализация Сравнение с бюджетом		Оценка эффективности расходования средств
	Рентабельность к фондам	Сравнение с прошлым		
	Рентабельность 1-го оборота производственных фондов	Сравнение со средними показателями по отрасли		Оценка эффективности деятельности в целом и инвестиций в основные фонды
	Рентабельность активов	Сравнение со средними		

	показателями по экономике Сравнение с лучшими предприятиями-аналогами	предприятия Оценка целесообразности наращивания собственного капитала
Рентабельность вложенного капитала Рентабельность собственного капитала	Факторный анализ	

Анализ возврата на инвестиции (*Return on Investments — ROI*)

Рекомендуемые формы отчетности	Показатели	Способы, алгоритмы и методики анализа		Содержание выводов по результатам анализа
		типовые	специальные	
Отчет о показателях возврата на инвестиции (<i>Return on Investments — ROI</i>)	Полная себестоимость	Детализация (по элементам) Сравнение с бюджетом		Выводы сделаны в соответствующих разделах анализа (расходов, себестоимости и ОПУ)
	Чистая прибыль	Сравнение с прошлым		
	Рентабельность	Факторный анализ		Оценка

продаж	Сравнение с бюджетом Сравнение со средними показателями Сравнение с лучшими предприятиями-аналогами		эффективности маркетинговой политики и политики продаж
Оборотные активы	Детализация (по элементам)		Выводы сделаны в соответствующих разделах анализа (баланса)
Основные (внеоборотные) активы	Сравнение с бюджетом Сравнение с прошлым		
Материальные активы			
Оборачиваемость активов	Факторный анализ Сравнение с бюджетом Сравнение с нормативом		Оценка эффективности управления активами
<i>ROI</i>			Оценка эффективности инвестирования средств

Анализ безубыточности

Рекомендуемые формы отчетности	Показатели	Способы, алгоритмы и методики анализа		Содержание выводов по результатам анализа
		типовые	специальные	
Отчет о показателях безубыточности деятельности предприятия	Точка безубыточности в натуральном выражении	Детализация (по нескольким критериям) Сравнение с бюджетом		Оценка желательности, обоснованности и причин изменения критической точки Оценка остаточности запаса финансовой прочности
	Точка безубыточности в денежных единицах Запас финансовой прочности	Сравнение с прошлым		
Отчет о показателях делового риска	Операционный рычаг	Сравнение с бюджетом	Сравнение с прошлым	Общий вывод об уровне риска, присущего данному бизнесу, и о политике предприятия
	Производственный рычаг	Сравнение со средними		
	Финансовый рычаг	показателями по отрасли		

Экономический анализ деятельности предприятия
Анализ объема, качества и структуры продукции предприятия (товаров, работ и услуг)

Рекомендуемые формы отчетности	Показатели	Способы, алгоритмы и методики анализа	Содержание выводов по результатам анализа
-----------------------------------	------------	--	--

		типовые	специальные	
Отчет об объемах и структуре реализации в денежных единицах	Объем реализации всего Объем реализации по направлениям деятельности, товарным группам, основным видам продукции	Детализация Сравнение с прогнозом Сравнение с прошлым Сравнение со средними данными по отрасли и по экономике	Определение влияния структурных сдвигов	Оценка выполнения плана/прогноза по общей сумме реализации (доходов) и по каждому направлению, товарной группе, анализируемому виду продукции Оценка развития предприятия по абсолютным величинам и по темпам роста в сравнении с отраслью и экономикой, при наличии данных — с лучшими предприятиями
Отчет об объемах и структуре реализации в натуральном выражении	Объем реализации в ⁷⁹ условных единицах Объем реализации по направлениям деятельности (в усл. ед.), товарным группам (в усл. ед.), основным видам продукции (в натуральных ед.)	Детализация Сравнение с прогнозом Сравнение с прошлым Сравнение со средними данными по отрасли и по экономике,		Оценка выполнения плана/прогноза по общей сумме реализации в условных единицах и по каждому направлению, товарной группе, анализируемому виду продукции в соответствующих условных или натуральных единицах
	Темпы роста объемов реализации по основным видам продукции	Коэффициентный анализ (сопоставление темпов роста между собой)		

Отчет о ценовой политике и динамике цен предприятия	Индекс цен предприятия всего по объему реализации, по направлениям деятельности, товарным группам, основным видам продукции	Сравнение с прогнозом Сравнение с прошлым Сравнение со средними данными по отрасли	Оценка выполнения плана/прогноза по изменению цен по общему объему реализации и по каждому направлению, товарной группе, анализируемому виду продукции в соответствующих условных или натуральных единицах
---	---	--	--

Анализ затрат на производство

Рекомендуемые формы отчетности	Показатели	Способы, алгоритмы и методики анализа		Содержание выводов по результатам анализа
		типовые	специальные	
Отчет о доходах и расходах предприятия	Расходы предприятия всего	Детализация Сравнение с прогнозом	Определение влияния структурных сдвигов	Оценка выполнения бюджета расходов по общей сумме, по каждой статье и
	Расходы предприятия по статьям и элементам затрат	Сравнение с прошлым Сравнение со средними данными по		

	отрасли и по экономике Факторный анализ		элементу затрат Причины отклонений фактической суммы расходов от бюджета Факторы, оказавшие решающее влияние на отклонение фактической суммы расходов от бюджета	
	Темпы роста расходов всего и по статьям и элементам затрат	Коэффициентный анализ (сопоставление темпов роста доходов и расходов)		Оценка эффективности расходования средств — всего и по каждой статье и элементу затрат
Отчет о структуре расходов предприятия	Доля каждой статьи и элемента расходов в общей сумме расходов предприятия	Вертикальный анализ Горизонтальный анализ	Определение влияния структурных сдвигов	Диагностика характера бизнеса и изменений в нем Оценка изменений в структуре расходов

Анализ себестоимости продукции

Рекомендуемые формы отчетности	Показатели	Способы, алгоритмы и методики анализа	Содержание выводов по результатам анализа

		типовые	специальные	
Отчет о себестоимости продукции	Себестоимость продукции в части прямых расходов	Детализация (по видам сырья, материалов и комплектующих) Сравнение с прогнозом (бюджетом)	Факторный анализ (суммы прямых расходов и объема производства)	Оценка динамики себестоимости продукции в части прямых и переменных расходов, оценка выполнения норматива по материалоемкости и нормативов по удельным переменным расходам и диагностика причин отклонений
	Себестоимость продукции в части переменных расходов	Сравнение с прошлым Сравнение с нормативом (материалоемкостью продукции)		
	Себестоимость продукции в части косвенных производственных расходов	Детализация (по статьям и элементам расходов)		Оценка динамики себестоимости продукции в части постоянных расходов по видам, статьям и элементам затрат, оценка выполнения норматива по
	Себестоимость продукции в части коммерческих расходов	Сравнение с прогнозом (бюджетом) Сравнение с прошлым		удельным постоянным расходам и
	Себестоимость продукции в части административных расходов	Факторный анализ (суммы расходов и объема производства)		диагностика причин отклонений
Отчет о структуре себестоимости продукции предприятия	Себестоимость продукции в части постоянных расходов			
	Доля каждого вида расходов, каждой удельной статьи и удельного элемента расходов себестоимости продукции предприятия	Вертикальный анализ Горизонтальный анализ	Определение влияния структурных сдвигов	Оценка изменений в структуре себестоимости продукции Диагностика причин отклонений

Анализ использования факторов производства

Анализ использования основных фондов:

Рекомендуемые формы отчетности	Показатели	Способы, алгоритмы и методики анализа		Содержание выводов по результатам анализа
		типовые	специальные	
Отчет об использовании земельных участков и недвижимых объектов предприятия	Фондоотдача по доходу предприятия	Детализация (по объектам) Сравнение с прошлым Сравнение с нормативом Факторный анализ	Расчет относительной экономии/ перерасхода производственных площадей	Оценка целесообразности поддержания земельных участков и недвижимых объектов в существующем объеме и необходимости расширения
	Фондоотдача по прибыли предприятия	Сравнение с прошлым Сравнение с нормативом	Расчет упущенной выгоды (прибыли) от нерационального использования производственных площадей	Оценка качества организации использования земельных участков и недвижимых объектов
	Коэффициент использования производственных площадей			
Отчет об использовании технологического оборудования	Фондоотдача по доходу предприятия	Сравнение с прошлым Сравнение с нормативом Факторный анализ	Расчет относительной экономии/ перерасхода оборудования	Оценка целесообразности поддержания технологического оборудования в существующем объеме и

Фондоотдача по прибыли предприятия				необходимости расширения Оценка качества организации использования оборудования
Коэффициент загрузки оборудования	Сравнение с бюджетом Сравнение с прошлым Сравнение с нормативом	Расчет упущенной выгоды (прибыли) от недозагрузки (нерациональной загрузки) оборудования		

Анализ использования основных видов сырья и материалов:

Рекомендуемые формы отчетности	Показатели	Способы, алгоритмы и методики анализа		Содержание выводов по результатам анализа
		типовые	специальные	
Отчет об использовании основных видов сырья и материалов	Материлоемкость продукции по основным видам сырья и материалов	Детализация (по видам сырья, материалов и комплектующих) Сравнение с прошлым Сравнение с нормативом Факторный анализ	Расчет относительной экономии/перерасхода основных материальных ресурсов	Оценка эффективности и рациональности использования материальных ресурсов на предприятии Оценка изменений в использовании материальных ресурсов Диагностика причин изменений в использовании материальных ресурсов

Анализ использования рабочей силы (персонала):

Рекомендуемые формы отчетности	Показатели	Способы, алгоритмы и методики анализа		Содержание выводов по результатам анализа
		типовые	специальные	
Отчет об использовании рабочего времени	Количество отработанных дней	Сравнение с бюджетом	Изменение объема производства за счет изменения рабочего времени	Оценка длительности анализируемого периода и интенсивности работы в течение него
	Средняя продолжительность рабочего дня	Сравнение с нормативом		
Отчет об интенсивном использовании рабочей силы на предприятии	Производительность труда (Пт)	Детализация (по категориям сотрудников)	Относительная экономия живого труда, фонда заработной платы (оплаты труда)	Оценка конкурентоспособности предприятия с позиций производительности труда
	Фонд заработной платы (ФЗП)	Сравнение с бюджетом Сравнение с прошлым Сравнение с нормативом Сравнение с лучшими предприятиями- аналогами Факторный анализ	Доля прироста продукции за счет увеличения Пт	Оценка корректности политики оплаты труда и эффективности применяемых систем оплаты труда
	Темп роста Пт Темп роста ФЗП	Коэффициентный анализ (опережение Пт над ЗП)		
	Средняя выработка на одного рабочего	Детализация (по категориям сотрудников и по видам вознаграждения — для ЗП) Сравнение с бюджетом	Доля прироста продукции за счет увеличения выработки	Оценка конкурентоспособности предприятия с позиций выработки, квалификации персонала и уровня оборудования
	Средняя заработка плата	Сравнение с нормативом		Оценка положения предприятия как

		Сравнение с прошлым Сравнение со средним по отрасли Сравнение с лучшими предприятиями		работодателя на рынке труда
	Структура персонала по категориям	Вертикальный анализ Горизонтальный анализ		Оценка адекватности структуры персонала потребностям бизнеса Оценка происходящих в структуре персонала изменений
	Коэффициент занятости рабочего времени	Сравнение с прошлым Сравнение с нормативом	Расчет упущененной выгоды (прибыли) от неполной занятости персонала	Оценка качества организации работ и качества управления персоналом
	Текущесть кадров	Детализация (по категориям сотрудников) Сравнение с прошлым		Оценка производственного климата на предприятии

Анализ технико-организационного уровня и других условий производства:

Рекомендуемые формы отчетности	Показатели	Способы, алгоритмы и методики анализа		Содержание выводов по результатам анализа
		типовые	специальные	
Отчет о технико-организационном	Прирост Пт	Детализация (по элементам, если	Факторный анализ	Оценка уровня организации

уровне и других условиях производства	Прирост материально- емкости	таковые есть) Сравнение с бюджетом Сравнение с прошлым	производства
	Прирост фондоотдачи Коэффициент износа	Сравнение с нормативом (если есть) Сравнение с	Оценка уровня применяемой технологии
	Прирост скорости оборота оборотных средств	лучшими предприятиями- аналогами	Оценка обеспеченности необходимым оборудованием и его технического уровня
	Прирост прибыли		
Оценка качества управления товарными запасами		Оценка качества управления предприятием	

20.6. Установление нормативов для сравнения показателей

Главным моментом анализа является сравнение полученных значений. Сравнение может производиться по различным периодам, бизнесам и направлениям деятельности, плану и факту, а также относительно нормативных значений коэффициентов. Такие нормативы берутся из следующих источников:

- данные статистических исследований отрасли или всей национальной экономики;
- оценки рейтинговых агентств и консалтинговых фирм;
- собственные статистические данные компании по истории своей деятельности;
- оценки руководителей предприятия.

Преимуществом использования общепринятых нормативных значений является простота и дешевизна их получения, а недостатком — большая вероятность их неадекватности специфике конкретного предприятия. Ситуация с самостоятельно определяемыми нормативами обратная: их получение сопряжено с высокими затратами времени, информации, труда, квалификации и, в конечном счете, денег, но и полезность их для данного предприятия с большой вероятностью будет значительно выше.

В целом не рекомендуется брать конкретные значения нормативов из учебников по экономическому анализу, особенно зарубежных, поскольку такие значения рассчитывались для предприятий, функционировавших в специфических для них национальных, экономических и отраслевых условиях, а также в другое время. Максимально информативным для каждого предприятия будут являться самостоятельно установленные им нормативы, базирующиеся на собираемой на самом предприятии от периода к периоду статистике.

21. Практикум по проведению анализа производственно-финансовой деятельности предприятия

Рассмотрим поэтапно те шаги, которые следует предпринять для постановки на предприятии анализа исполнения бюджета и потом отразить в «Положении о финансово-экономическом анализе». На основании Положения впоследствии эта процедура будет проводиться регулярно и таким образом обеспечивать руководство компании обратной связью для принятия решений о корректировке бюджетов.

21.1. Выбор методов, способов и приемов анализа

Основное решение, которое необходимо принять на первом этапе — это какие именно виды анализа будут применяться на предприятии. Этот выбор может быть произведен при помощи двух алгоритмов:

1. формированием перечня методов, способов и приемов анализа, которые будут применяться на предприятии и последующего «закрепления» определенной части перечня за показателями бюджетов;
2. разработкой алгоритма, при помощи которого будут выбираться способы и приемы анализа по отношению к каждому показателю бюджета в зависимости от решаемой управленческой задачи.

Первый вариант выбора методов, способов и приемов анализа больше подходит тем предприятиям, перед которыми стоит как основная задача формирования унифицированных форм анализа на верхнем уровне управления, причем так, чтобы существовала возможность детализировать результаты и дойти до нижнего уровня. Второй вариант, более гибкий, применим на тех предприятиях или в тех случаях, когда содержание результатов анализа не определено и методика анализа еще находится в стадии разработки. Иными словами, это путь анализа, когда нужно диагностировать нестандартную проблему или просто провести анализ первый раз.

Для выбора методов, способов и приемов анализа можно предложить следующие рекомендации:

- *Анализ отклонений* обязателен для любого предприятия и служит основой всех последующих видов анализа. Выбор требуется только в части уточнения перечня баз для сравнения:
 - с бюджетом — с которым из сценариев: с реалистическим, выбранным в качестве плана или со всеми;
 - с предшествующим периодом;
 - с соответствующим периодом прошлого года.
- *Структурный анализ* применим для любых случаев, когда анализируемый показатель имеет внутреннее строение, которое определяет его величину или «качество». Примерами могут служить периодический структурный анализ активов

или пассивов, а также *оперативный структурный анализ* движения денежных средств или продаж для текущей корректировки деятельности. Структурный анализ может быть дополнен анализом влияния структурных сдвигов, если между структурой показателя и результатом деятельности существует выраженная связь, как, например, между структурой расходов и прибылью.

- *Факторный анализ* рекомендуется для тех показателей, которые в бизнес-модели предприятия были описаны аналитической формулой: произведением, частным или алгебраической суммой — и значение которых по этой причине зависит от динамики показателей-факторов. Алгоритм выбора конкретного приема факторного анализа в зависимости от вида функции приведен в подразделе 20.3.
- *Анализ относительной экономии или перерасхода* важен в тех случаях, когда руководитель решает вопрос об оценке эффективности использования материальных, трудовых ресурсов или основных фондов.
- *Коэффициентный анализ* незаменим, когда нужно провести оценку динамики нескольких показателей друг относительно друга и вынести суждение о корректности и согласованности динамики. Так, например, заработка плата должна расти медленнее производительности труда, во всяком случае, на стадии зрелости компании.
- Анализ *Возврата на инвестиции (ROI)* является ключевым моментом в оценке эффективности функционирования финансовой структуры, так как отражает меру ответственности ее самого верхнего уровня — Центра Инвестиций. Поэтому коэффициент *ROI* имеет смысл рассчитывать всем предприятиям, собственники (инвесторы) которого желают увидеть результат деятельности всего своего бизнеса.
- *Анализ безубыточности* служит мощным инструментом управления затратами, ассортиментом и продажами, но его корректное использование возможно лишь на предприятиях, учитывающих свои затраты по методу «*Direct Costing*» (т. е. с делением затрат на переменные и постоянные).

21.2. Составление «Перечня управленческих отчетов для проведения структурного анализа»

Это второй шаг процесса постановки анализа исполнения бюджетов на предприятии. На этом шаге следует решить, какие формы управленческой отчетности являются обязательными для каждого ЦФО, а какие носят произвольный характер или могут готовиться по дополнительному запросу.

Выбирать отчеты можно следующим образом:

- Прежде всего анализ проводится по итоговым управленческим отчетам: Отчету о Прибылях и Убытках (ОПУ), Отчету о Движении Денежных Средств и Балансу.
- Большую группу могут составить отчеты по функциональным бюджетам. Теоретически сюда могут войти все функциональные бюджеты, но, скорее всего, для конкретного предприятия наиболее информативным будет список из нескольких особенно важных бюджетов, например: *Бюджет продаж, Бюджет прямых производственных расходов* и т. д.

Также на предприятии могут быть разработаны индивидуальные отчеты, отвечающие специфике его деятельности. Например:

- торговая организация:
 - Отчет о торговой наценке;
 - Отчет о товарной задолженности;
 - Отчет о таре;
- компания, оказывающая услуги в сфере образования:
 - Отчет о затратах на слушателя;
 - Отчет о затратах на учебный курс;
- фирма, ведущая активную рекламную кампанию:
 - Отчет по экономической эффективности рекламирования в конкретных СМИ.

Для каждой из выбранных форм следует уточнить аналитики, т. е. разрезы деятельности: ЦФО, статьи бюджетов, продукты, контрагенты и т. д., в которых будет составляться данный отчет. Принципы разработки перечня аналитик для отчетов следующие:

1. Аналитики должны отражать те объекты, по которым ведется планирование и учет в конкретном бюджете (отчете). Примеры аналитик:

- *Бюджет продаж*: Товары, Контрагенты, Контракты, Склады;
- *БДДС*: Счета, Валюта, Статьи БДДС, Контрагент, Контракт;
- *Бюджет расходов по зарплате*: Статьи БДР, Сотрудники.

2. Верно и обратное: отчет не может содержать аналитики, по которой в данном отчете не осуществляется планирование/учет. Например:

- *Бюджеты остатков* не могут иметь аналитику «*Валюта*», так как все остатки отражаются по стоимости в какой-то конкретной валюте (базовой) для корректного составления *Баланса*;
- Не существует отчета по бюджетам, имеющего одновременно аналитики «*Статьи БДР*» и «*Статьи БДДС*», так как эти статьи всегда принадлежат разным бюджетам.

3. Не следует путать *аналитику* как разрез деятельности по однородным объектам планирования/учета и *конкретные значения аналитик*. Например:

- Возможна аналитика «*Валюта*», но невозможны — «*Доллар США*», «*Рубль РФ*» и т. д.;
- Возможна аналитика «*Статья БДР*», но невозможны — «*Расходы по зарплате*», «*Комиссионные*» и т. д.;
- Возможна аналитика «*Сотрудники*», но невозможна «*Иванов И. И.*» и т. д.

4. Степень детализации аналитик определяется спецификой бизнеса, задачами, которые решаются с помощью анализа, и приемлемой сложностью ведения учета. Например:

- Аналитики «*Поставщики*», «*Покупатели*», «*Банки*», «*Сотрудники*» и «*Собственники*» можно объединить в одну — «**Контрагенты**»;
- Аналитику «**Номенклатура**» можно разделить на «*Основные средства*», «*Товары и запасы*», «*Готовая продукция*» и т. д.

5. В рамках бюджетного управления любой отчет по бюджетам будет иметь обязательную аналитику «ЦФО», так как все без исключения операции (и, соответственно, статьи их

отражения) будут относиться к тому или иному центру ответственности.

21.3. Составление перечня показателей для проведения финансово-экономического анализа

Основной принцип выбора коэффициентов уже был описан в подразделе 20.1: перечень должен содержать относительно небольшое число наиболее информативных для конкретного предприятия показателей (а не все, какие только можно рассчитать) с учетом специфики бизнеса и поставленных целей. Например:

- компании, планирующей расширение своих продаж, имеет смысл ориентироваться на показатели рентабельности продаж и «золотое правило» экономики предприятия;
- для крупного промышленного предприятия важны такие показатели, как коэффициенты износа и обновления основных средств, фондоотдачи, рентабельности активов и затрат;
- у фирмы, занимающейся оптовой торговлей, значимыми показателями будут коэффициент покрытия товаров (запасов) и период сбора дебиторской задолженности;
- в компании, ставящей одной из своих целей поддержание высокой платежеспособности, необходимо следить за различными коэффициентами ликвидности, а фирме, активно использующей заемные средства, — как за коэффициентами ликвидности, так и за показателями финансовой устойчивости;
- предприятиям, находящимся в сложной экономической ситуации, следует уделять внимание точке безубыточности, запасу финансовой прочности и операционному рычагу.

В приведенном перечислении ситуаций обращает на себя внимание неявное присутствие нескольких критериев: так, промышленное предприятие вполне может ставить перед собой цель поддержания высокого уровня платежеспособности, а быстрое расширение продаж предъявляет очень жесткие требования к финансовой устойчивости предприятия. В этом случае для составления «костяка» перечня показателей рекомендуется использовать проекцию типа «Отраслевая характеристика × Финансовая цель» или «Отраслевая характеристика × Характеристика текущей ситуации» или другие. Идея составления подобной проекции заключается в том, чтобы, зная основной перечень показателей отрасли и показателей, отражающих достижение цели предприятия, скомпоновать из них обобщенный перечень, не

допускающий дублирования, но и не имеющий пробелов в отражении обоих аспектов деятельности предприятия. Например, для компании «ТетраМетТранс» проекция будет выглядеть следующим образом:

ТАБЛИЦА 21.1. ПРОЕКЦИЯ «ОТРАСЛЕВАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА × ФИНАНСОВАЯ ЦЕЛЬ»

Бизнесы		Финансовая цель бизнеса			
наименование	отраслевая характеристика	Максимальная рентабельность	Максимальная валовая прибыль	Максимальная доля рынка	Максимальная стоимость
Метизы	Материалоемкое производство с высокой сезонностью, риском колебания цен и затоваривания	X			
Перевозки	Фондоемкое производство, требующее качественной диспетчеризации в широком смысле термина			X	
Упаковка	Производство с примерно равным значением факторов, требующее грамотного продвижения и хорошей организации продаж		X		

В табл. 21.1 в ячейках установлен флаг, показывающий сочетание отраслевой специфики и финансовой цели для каждого бизнеса (пример условный, а перечень целей, приведенный в шапке табл. 21.1, не является ни типовым, ни тем более исчерпывающим). Но в процессе постановки БУ здесь должна быть использована другая связь: в ячейке будет помещен перечень показателей для анализа. Пользователь может

сформировать его, опираясь на подобные перечни для отрасли, а также результирующие и формирующие показатели финансовой цели.

Экономические и финансовые показатели также должны иметь свои аналитики. Но здесь, в отличие от отчетов по бюджетам, выбор разрезов деятельности значительно меньше, так как большинство коэффициентов — показатели агрегированные и рассчитываются лишь по ЦФО или предприятию в целом. Кроме «ЦФО», возможны аналитики: «Продукты/Товары» или «Клиенты» для Рентабельности затрат (*продаж*) и Точки безубыточности. Читателю предоставляется возможность самостоятельно выбрать, в каком разрезе для его предприятия представляют интерес, например, анализ рентабельности инвестиций или относительная экономия/перерасход заработной платы, и сформулировать соответствующие этим разрезам аналитики.

Особое место в управлении предприятием занимает анализ исполнения технологических или управленческих нормативов (см. также подраздел 17.5), но с позиций практики анализа он не имеет особых черт и может проводиться как для обычных показателей, только с более глубоким выявлением причин и более строгими рекомендациями.

21.4. Составление распределения (проекции) методов, способов и приемов анализа на показатели анализа

Следующим шагом по логике вещей становится сопоставление результатов первых двух шагов, т. е. составление распределения (проекции) методов, способов и приемов анализа. На этом шаге каждому показателю должны быть приписаны те способы и приемы анализа, которые соответствуют ему по экономическому и математическому смыслу. В масштабах предприятия это может быть сделано как общая проекция, которая даст руководству компании общую картину использования и показателей, и методов/способов/приемов анализа. Кроме того, такая проекция может, а иногда даже должна быть составлена при остановке анализа, если исходный перечень методов/способов/приемов анализа отсутствует и его надо сформировать (см. подраздел 21.1). Но такая проекция, как может представить себе читатель, будет очень громоздкой. Поэтому можно использовать частные проекции показателей на способы и приемы анализа для отдельных ЦФО или отдельных бюджетов. В первом случае мы получим исчерпывающее представление о том, как должен проводиться финансово-экономический анализ исполнения бюджета данным ЦФО, во втором — как должно анализироваться исполнение данного бюджета.

21.5. Составление распределения (проекции) показателей анализа на источники информации

Для проведения анализа исполнитель и ответственный должны не только знать, какие показатели и как требуется анализировать, им еще нужна исходная информация об этих показателях. Исходная информация содержится в двух принципиально разнородных базах данных:

- в учетной информации по фактам хозяйственной деятельности;
- в планах (бюджетах) компании (как правило, агрегированных по статьям).

При этом при получении фактических данных возможно использование следующих учетных политик с соответствующей каждой из них документацией:

- только бухгалтерской;
- только управленческой;
- одновременно бухгалтерской и управленческой.

Ведение управленческого учета, а тем более двух методик учета параллельно, является достаточно дорогостоящим мероприятием, но именно управленческий учет дает возможность наиболее оперативно и адекватно анализировать данные (подробно мы рассмотрим управленческий учет в разделе 23).

Сейчас нам нужно составить проекцию «Показатели анализа × источники исходной информации» отдельно для плановых и фактических данных с тем, чтобы можно было не только четко понимать, откуда берется необходимая информация, но и скорректировать исходные данные, если выяснится, что те или иные сведения для анализа отсутствуют. Ведь именно анализ «завершает» бюджетный цикл и превращает его именно в цикл, заставляя бюджетирование работать.

22. Регламентация проведения финансово-экономического анализа и «положение об анализе»

Комплекс методов и процедур анализа, применяемых на предприятии, утверждается его руководством и закрепляется в **«Положении об анализе»**, являющимся одним из регламентных документов, формируемых при постановке бюджетного управления, и обязательным для исполнения всеми ответственными за анализ сотрудниками.

При этом сама процедура проведения анализа на предприятии представляет собой бизнес-процесс (в определенном смысле, схожий с процессом бюджетного планирования), который также необходимо зафиксировать в **«Положении об анализе»** и соблюдать в каждом конкретном случае проведения.

Процедура анализа как бизнес-процесс характеризуется следующими составляющими:

Период анализа — временной период, за который проводится анализ определенных данных. Для проведения корректного план-фактного анализа его период должен совпадать с периодом (горизонтом и шагом) планирования по соответствующему объекту планирования: доходы и расходы, движения денежных средств, движение ТМЦ. Периодичность прочих видов анализа должна быть не меньше периода план-фактного анализа.

Участники анализа — лица, ответственные за проведение процедуры анализа. Регламентом может быть определено, что эти лица (или некоторые из них) объединены в Бюджетный комитет.

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

Этапы анализа — последовательные логически связанные шаги, из которых состоит процедура анализа. Конкретный набор этих шагов определяется спецификой предприятия, но в общем случае можно выделить следующие этапы анализа:

- предоставление информации;
- анализ информации;

- подготовка исходной информации для корректировки целей/планов.

Итак, разработаны система показателей для изучения деятельности предприятия и система способов и приемов анализа, они совмещены между собой — теперь каждый ответственный за проведение анализа сотрудник знает, какие показатели и каким образом он должен рассматривать. Также известно, откуда можно получить данные для проведения анализа. Разработанные системы представлены во всех необходимых форматах. Заключительный шаг — подготовка регламентного документа — Положения о финансово-экономическом анализе, которое будет в дальнейшем определять принципы, методы и процедуру проведения финансово-экономического анализа. Для этого создается текстовый документ, соответствующий своим форматом принятым на предприятии стандартам и содержащий все полученные в процессе работы результаты.

Обозначение документа «РК СБУ 01—200_» является сокращением и расшифровывается как «Руководство Системы Бюджетного Управления — версия 1 200_ года».

Структура Положения определяет состав и количество разделов:

- *Общие положения* — порядок разработки и изменения Положения;
- *Базовые принципы* — определение основных видов анализа, проводящихся на предприятии в целях управления;
- *Основные способы, алгоритмы и методики финансово-экономического анализа* — сокращенное описание методов, способов и приемов анализа, применяемых на предприятии;
- *Формы отчетности, показатели, способы и методики проведения финансово-экономического анализа* — описание отчетов и содержащихся в них показателей, применяемых на предприятии для проведения анализа, а также соответствующих этим показателям способов и приемов типового и расширенного анализа;
- *Детализация аналитических показателей в управленческом учете* — перечень аналитик, которые требуются в

управленческом учете для последующего получения исходных данных анализа;

- *Регламент проведения финансово-экономического анализа* — описание процедуры проведения анализа с указанием периодичности проведения, участников и документов анализа.

23. Управленческий учет и его роль в бюджетном управлении

23.1. Одинаковые по форме, разные по существу

Бюджетное управление для своей реализации требует соответствующего инструментария. Точнее даже было бы сказать — носителя, который отражал бы необходимую плановую и фактическую информацию в нужных для анализа разрезах, в удобной форме, адекватной специфике деятельности предприятия. Адекватность схемы учета экономическому смыслу происходящего на предприятии необходима для того, чтобы в сознании руководителей сложилась верная картина, на основании которой можно принимать обоснованные, целесообразные решения. Нарушения этой функции, которая затрагивает несколько этапов в цикле управления, диагностируются довольно трудно: осознание недостаточности учета в компании происходит в тот момент, когда оказывается, что нужно решить задачу, для которой не хватает исходных данных. Чаще всего это осознание приходит в ситуации, когда нужно оценить экономическую эффективность отдельного объекта или проекта, а выделить относящиеся к нему данные невозможно. Или когда хочется ввести

82

прогрессивную систему оплаты «за исполнение», а получить данные об исполнении не удается. Осознание же некорректности учета может, как ни пессимистически это звучит, не произойти вообще — просто потому, что нет иного отражения происходящего, которое могло бы сыграть роль эталона.

Но искажения учета, по сравнению с тем, каким он должен быть, встречаются, пожалуй, чаще остальных проблем цикла управления, вместе взятых. Объясняется это тем, что привычный для нас бухгалтерский учет не может в общем случае корректно отражать ситуацию на предприятии. Он представляет собой систему учета хозяйствственно-финансовых операций предприятия, которая регламентируется государством в целях налогообложения. А поскольку налогообложение должно быть справедливым, а значит, для всех предприятий одинаковым, то и бухгалтерский учет жестко регламентирован и ведется строго в соответствии с законодательством. С позиций бухгалтерского учета предприятия не просто равны, а одинаковы. Ни отраслевой специфике, ни тем более специфике предприятия здесь просто нет места.

В качестве дополнительных особенностей бухучета следует назвать его исключительно «денежную» направленность и, извините за грубость, «посмертный» характер. Первое означает: все, что происходит на предприятии, отражается в денежном выражении — выдали, вернули, оплатили, получили,

списали и т. д. и т. п. Как только мы решаем узнать что-то неденежное — например, сколько продукции продано не в рублях, а в тоннах или в штуках, бухгалтерский учет пасует, и мы переходим в сферу статистического учета (в данном случае — складского). Статистический же учет на российских предприятиях ведется с куда меньшей тщательностью, чем бухгалтерский, а порой отсутствует вовсе.

Вторая особенность бухучета обусловлена тем, что операции фиксируются уже после того, как они произошли, причем зачастую — значительно позже, только после того, когда по ним оформлены документы. Если учесть, что со времени получения документов прибавляется время их обработки, формирования отчетности, то для принятия решений можно пользоваться данными бухучета, в лучшем случае, месячной давности.

Управленческий учет был создан не как альтернатива бухгалтерскому, а как его новое издание, «улучшенное и дополненное», с целью облегчить жизнь лицу, принимающему решения (ЛПР).

Основное его отличие заключается в своеобразии. Не в своеобразии управляемого учета как такового — принципы учета остаются неизменными, а в его способности отражать своеобразие предприятия. Они — предприятия — все разные даже внутри одной отрасли, не говоря уже о различиях между отраслями. И руководитель, оценивая ситуацию и принимая решение, должен иметь данные, учитывающие специфику предприятия. С этой целью в управляемом учете широко используются дополнительные счета и субсчета, а в программном обеспечении — атрибуты, деменции и коды. Эти дополнения и расширения, которые носят обобщающее название «аналитики», позволяют получать значительно больше информации об объектах учета прямым счетом, без промежуточной выборки. Например, если мы хотим знать, во что нам обходится доставка товара белорусским или английским клиентам, и при этом за этим районом закреплены совершенно определенные менеджеры, то открытие соответствующего субсчета с аналитиками «Страна» и «Менеджер» позволит решить проблему.

Управленческий учет может вестись на любую отчетную дату, а не только 01-е число месяца⁸³, может использовать предварительные и непроверенные данные и делать еще много такого, что помогает руководителю, а добросовестному бухгалтеру кажется крамолой и попранием основ. Именно поэтому настройкой систем управляемого учета занимается обычно не бухгалтер, а экономист, а его появление вызывает у бухгалтеров сопротивление разной степени агрессивности — от тихого саботажа до открытого неприятия. В процессе постановки бюджетного управления также чрезвычайно важно данную проблему — расхождения бухгалтерского и управляемого учетов —

снять. Этого можно достичь, либо заручившись поддержкой бухгалтера, имеющего более широкое финансовое мышление, либо используя соответствующее программное обеспечение.

Логика постановки управленческого учета диктует следующие шаги.

1. Формулировка определений, которые могут не совпадать с бухгалтерскими. На этом шаге специалистам предприятия самостоятельно или с помощью консультантов следует пересмотреть все толкования бухгалтерских терминов в части отношения к имуществу (какие активы считать оборотными, какие — внеоборотными и т. п.), к капиталу, к финансовым операциям и прочее. Специфика предприятия, как правило, приводит к существенным расхождениям определений (см. также практикум по управленческому учету).
2. Проведение необходимых классификаций (актива, пассива, операций и пр.), которые в бухучете могут отсутствовать в принципе. Причем, хотя этот этап и завершается появлением именно классификаций, гораздо важнее сформулировать критерии, ложащиеся в основу каждой из них. Так, например, критерием отнесения имущества к товарным запасам или основным средствам часто становится потребность в его амортизации как в процессе перенесения стоимости на результат деятельности. Недвижимость, купленная риелторской фирмой для перепродажи, станет с этих позиций товарными запасами, в то время как ее собственное офисное помещение останется основными фондами, даже если оно значительно меньше и дешевле.
3. Разработка учетных принципов, специфических для каждой позиции. На этом шаге предполагается выбор методики отражения того, что будет происходить с имуществом, операциям и т. д., а иногда — и определение, если можно так выразиться, «судьбы» позиции. Хорошей иллюстрацией служит выбор метода начисления амортизации. В бухгалтерском учете метод предписан достаточно жестко, как и сроки; на практике же, в управленческом учете, он может показать реальный срок службы и особенности перенесения стоимости. Например, замедленная амортизация по автомобилям, приобретенным на условиях лизинга, может отражать рост расходов на их техническое обслуживание по мере устаревания.
4. И последним шагом является описание порядка документарного отражения различных операций, а также принципов кодировки счетов и субсчетов с тем, чтобы выявленные на предыдущих шагах критерии и принципы могли быть отражены должным образом.

Кодировка счетов и субсчетов должна также учесть финансовую и бюджетную структуры предприятия, обеспечив, таким образом, как внесение прогнозных и плановых величин, так и получение полностью сопоставимых фактических данных для проведения анализа и корректировки бюджетов.

Теперь в соответствии с данной логикой рассмотрим основные разделы управленческого учета в порядке перехода от более общих вопросов к частным.

Общими следует считать небольшой круг основных вопросов: о принципе отражения сведений («приход — расход» или по счетам), о методе учета затрат, о критериях классификации расходов и т. п. Остальные вопросы, касающиеся отражения имущества и операций, можно считать вторичными. До известной степени, конечно, их «вторичность» по отношению к принципам управленческого учета может сочетаться с исключительной важностью для принятия решений.

23.2. Основной принцип отражения сведений в учете

Существуют два основных принципа отражения хозяйственных операций, которые разными способами связаны с бюджетом предприятия.

Вариант первый: «Приход — Расход» по статьям бюджетов.

Вариант второй: проводки по счетам.

Принцип «Приход— Расход»

Суть первого принципа заключается в следующем.

Хозяйственные операции (группы операций) распределяются по статьям, которые группируются в бюджеты в зависимости от отражаемой области деятельности.

Статьи разделяются на два типа:

- Приходные — по ним отражаются доходы, поступления денежных средств или приход неденежных активов.
- Расходные — по ним отражаются расходы, выплаты денежных средств или выбытие неденежных активов.

Каждая хозяйственная операция вызывает увеличение сумм по определенной для нее статье или нескольким статьям. При этом в отличие от корреспонденции по проводкам, где каждая операция отражается на двух и только на двух счетах по дебету одного и кредиту другого (см. следующий подраздел), она может вызывать изменение сумм по одной, двум или более статьям.

Только по одной статье, например, проходит результат переоценки основных средств:

Операция	Приход	
	бюджет	статья
Переоценка ОС в сторону удорожания	Доходы по прочей деятельности	Переоценка ОС
Рассчитывается как разница между балансовой стоимостью и стоимостью после процедуры переоценки		

Конечно, если основные средства были переоценены в сторону удешевления, то задействована также будет одна статья, только этой статьей будут не доходы, а убытки от прочей деятельности.

Однако операция может вызывать изменения и по двум статьям. Например, покупка основных средств предполагает, с одной стороны, исполнение бюджета закупок, а с другой — бюджета платежей в части инвестиций:

Операция	Приход		Расход	
	бюджет	статья	бюджет	статья
Приобретение ОС	Закупки ОС	Технологическое оборудование	Выплаты по инвестиционной деятельности	Закупки ОС

Не так сложно представить и операцию, которая требует отражения по трем и более статьям. Например, чрезвычайно распространенная — основная для рыночных предприятий! — операция продажи. Она означает начисление денежных доходов (бюджет доходов), отгрузку продукции в натуральном выражении (бюджет продаж), которая приведет к изменению складских запасов (бюджет остатков готовой продукции) и в зависимости от способа оплаты — либо к получению выручки (бюджет поступлений от основной деятельности), либо к появлению дебиторской задолженности (бюджет расчетов с покупателями и заказчиками⁸⁴):

Операция	Приход		Расход	
	бюджет	статья	бюджет	статья
Отгрузка продукции покупателям	Доходы по основной деятельности	Реализация собственной продукции / Изделие № ...	Остатки ГП на складе	Изделие № ...
	Продажи	Собственная продукция/ Изделие № ...		

Обороты по статьям за период рассчитываются просто — путем их суммирования, а итоги формируются как разность между «противоположными» статьями. Так, *прибыли/убытки* — это разность между доходными и расходными статьями, соответственно на нужном для анализа уровне очищения финансового результата (см. подраздел 11.1), а *чистый денежный поток* рассчитывается как сальдо поступлений и выплат за период:

$$\text{Чистый денежный поток} = \text{Поступления} - \text{Выплаты}.$$

Рассмотрим еще два важных результирующих бюджетных показателя с позиций этого принципа:

- *Остаток денежных средств на конец периода* при описываемом подходе — это чистый денежный поток с корректировкой на остаток

на начало периода:

$$\text{Остаток денежных средств на конец периода} = \text{Остаток денежных средств на начало периода} + \text{Чистый денежный поток}.$$

К нему можно также применить уравнение балансовых увязок:

$$\text{Остаток денежных средств на конец периода} = \text{Остаток денежных средств на начало периода} + \text{Поступления} - \text{Выплаты за период}.$$

- *Остатки товарно-материальных ценностей на конец периода* рассчитываются как разница между их приходом и выбытием за период с корректировкой на остатки на начало периода, т. е. опять же в соответствии с уравнением балансовых увязок:

$$\text{Остатки ТМЦ на конец периода} = \text{Остатки ТМЦ на начало периода} + \text{Приход ТМЦ} - \text{Выбытие ТМЦ}.$$

Большим достоинством этого принципа учета является то, что он интуитивно понятен. Его же ясность, в свою очередь, обусловлена тем, что он опирается на легко наблюдаемое движение ресурсов: товарно-материальных ценностей, денежных средств и прочих (по ситуации). Без большого преувеличения можно сказать, что начинающий предприниматель внутри себя оперирует принципом «Приход — Расход». Именно по этой причине так распространены были (а кое-где распространены и сейчас) засаленные тетрадочки «черной кассы» с двумя столбиками цифр — приходом и расходом.

В то же время этот принцип имеет и серьезные недостатки, обусловленные тем, что при учете «прихода и расхода» не отражаются источники финансирования денежного потока. Деньги поступили — а чьи они, эти деньги? Их нужно будет возвращать (кредит) или нет? Деньги ушли — стоит ли рассчитывать на отдачу от них (закуп) или «брали чужие и на время, отдали свои и навсегда» (кредит)? По этой причине для оценки финансового положения организации приходится предпринимать дополнительные шаги и расчеты, трудоемкость которых сводит на нет практически все преимущества интуитивного понимания, а порой и более того.

Принцип проводок по счетам

Суть второго принципа отражения — проводок по счетам — аналогична отражению хозяйственных операций в бухгалтерском учете, а именно:

- существует план счетов;
- каждый счет является активным или пассивным (как вариант — активно-пассивным) и имеет две стороны: дебет и кредит;
- каждая хозяйственная операция отражается строго по двум счетам: дебету одного и кредиту другого;

- итоги (сальдо, остатки), в том числе финансовый результат по счету «Прибыли и убытки» и остатки денежных средств по счетам «Касса», «Расчетный счет» и т. д., рассчитываются как сальдо на начало периода плюс обороты (суммы) по дебету или кредиту (в зависимости от того, активным или пассивным является счет).

Отличие управлеченческого учета от бухгалтерского с точки зрения структуры состоит в составе счетов и аналитиках по ним.

Таким образом, управлеченческий учет (УУ), который выглядит как «модификация» бухгалтерского, сохраняет все его достоинства и приобретает новые, вызванные более строгими определениями отражаемых феноменов, тонким подбором счетов, а также особой технологией этого выбора, который позволяет отражать специфику хозяйственной деятельности, организации и управления данного предприятия. Перечисленные уточнения зачастую носят принципиальный характер, а накапливаясь, позволяют решать управлеченческие задачи. Трудоемкость же ведения учета по принципу проводок компенсируется возможностью организовать УУ на базе уже существующей бухгалтерской учетной системы, без повторного ввода информации.

В последующих разделах, объясняя различия в бухгалтерской и управлеченческой учетной политике, мы будем показывать способы их отражения отдельно для каждого принципа.

23.3. Учет затрат или калькуляция себестоимости продукции

Схема управления и выбор метода учета затрат

Далеко не на всех предприятиях существует калькуляция себестоимости продукции в классическом варианте; почему же вопрос о способе учета затрат вынесен как один из немногих базовых? Ответ прост — самый факт наличия или отказа от полного калькулирования себестоимости продукции тесно связан со схемой управления предприятием. И наоборот, выбор той или иной схемы управления диктует обязательность калькуляции или ее нецелесообразность. Так, централизованная схема управления, при которой подразделения покрывают собственные (прямые) расходы, а брутто-прибыль (маржинальный доход, чистый доход) передают вышестоящему подразделению, головному офису или холдингу для покрытия общих расходов, предполагает учет затрат, который в международной терминологии называется «*Direct Costing*», и предполагает расчет только **прямой** или **неполной себестоимости**. В свою очередь, эта схема управления целесообразна в тех случаях, когда несколько ЦФО используют нечто, например основные фонды (склады, оборудование и т. п.), сообща в больших объемах, и это «нечто» достаточно значимо для их деятельности. Достоинством метода является его относительная простота, недостатком — небольшая ответственность низовых ЦФО за использование общих фондов или иных ресурсов компании. Эта пониженная ответственность должна быть компенсирована усилиями ЦФО более высокого уровня.

И соответственно, наоборот: децентрализация управления, которая стимулирует подразделения не только к покрытию расходов, но и к образованию собственной прибыли, требует учета по методу **стандартной** или **полнейшей себестоимости** (в международной терминологии — «*Standard Costing*»).

«*Standard Costing*» целесообразен в тех ситуациях, когда руководство компании считает необходимым повысить ответственность отдельных ЦФО и обязывает их покрывать расходы более высоких уровней (косвенные расходы) пропорционально тем или иным показателям (базам распределения). Достоинством метода является получение информации о полной себестоимости продукции, которая может использоваться для решения вопросов ценообразования, составления производственной программы (в частности исключения нерентабельных продуктов) и т. д. Очень серьезным недостатком метода нужно считать произвольный выбор баз распределения и их значений, что приводит к колебаниям расчетных показателей себестоимости и конфликтам на этой почве. Поэтому в условиях сильного централизованного руководства рекомендуется использовать метод «*Direct Costing*». Хотя,

безусловно, есть ситуации, в которых без учета затрат по методу «Standard Costing» обойтись трудно.

Например, республиканская почта использовала метод учета затрат «Standard Costing», распределяя все расходы вышестоящих ЦФО на ЦФО низовые, которые были образованы из почтовых отделений. После этого определялся финансовый результат деятельности каждого отделения как разность между полученными отделением доходами, прямыми расходами этого же отделения и распределенными на это отделение косвенными расходами. Премиальный фонд был поставлен в зависимость от величины финансового результата, который, в свою очередь, мог быть очень и очень разным при использовании различных алгоритмов распределения косвенных расходов. Как и во всех вопросах, связанных с оплатой труда, обсуждение возникало ежемесячно при определении величины премий и быстро приобретало излишне эмоциональную окраску. Между тем проблема имеет простое и элегантное решение, предлагающее переход на «Direct Costing».

Обоснованием перехода служит тот технологический факт, что в «совместном использовании» почтовых отделений находятся дорогие сортировочные станции и некоторые еще основные фонды и оборудование, от порядка эксплуатации и загрузки которых зависят и скорость доставки и прибыль в конечном счете.

После перехода на «Direct Costing» почтовые отделения начали передавать вышестоящим ЦФО весь маржинальный доход, который шел на покрытие косвенных расходов, а их премия была поставлена в зависимость от выполнения бюджета доходов⁸⁵, так как почтовые отделения, по сути, являются центрами доходов. Конфликт исчез, а обсуждение переместилось в область обоснования бюджета доходов отдельных ЦД.

Уточним используемые определения, хотя они широко распространены и многим уже знакомы.

Для целей калькуляции себестоимости продукции затраты можно разделить на *прямые* и *накладные*⁸⁶ (*косвенные*).

Прямые — затраты, которые можно непосредственно отнести на конкретный вид продукции или даже изделие, а также иной объект учета затрат: партию продукции, клиента, подразделение, ЦФО и т. д.

Примеры прямых затрат:

Для 1-го изделия на производственном предприятии	Для ЦФО
<ul style="list-style-type: none">относящиеся к данному изделию;	<ul style="list-style-type: none">зарплата штатных сотрудников ЦФО;расходы на оплату услуг субподрядчиков;

<ul style="list-style-type: none"> заработка плата производственных рабочих (сдельная, начисляемая за каждую операцию). 	<ul style="list-style-type: none"> сырье, материалы, полуфабрикаты, использованные в деятельности данного ЦФО; расходы на ОПФ, находящиеся в распоряжении данного ЦФО, и т. д.
--	--

Накладные, или косвенные, — затраты, которые непосредственным образом невозможно отнести на конкретный вид продукции, что особенно свойственно предприятиям, производящим широкую номенклатуру продукции, или на иной конкретный объект учета, например ЦФО.

Примеры:

- аренда;
- амортизация оборудования, находящегося в общем пользовании;
- административные расходы (являются прямыми только для самого ЦЗ «Администрация») и т.д.

Теперь давайте рассмотрим, как реализуются различные методы учета затрат в управленческом учете.

Прямой метод учета затрат

Прямой метод учета затрат предполагает:

- формирование *неполной себестоимости* продукции, состоящей только из прямых затрат;
- определение *маржинального дохода* (или *вклада на покрытие*) путем вычитания из выручки от реализации прямых затрат;
- покрытие совокупных (сначала по бизнесу, а потом — по всей компании) *накладных* затрат сформированным маржинальным доходом (*вкладом на покрытие*).

Прямой учет, как уже подчеркивалось, значительно упрощает процедуру учета затрат и снимает вопрос неоднозначности их разнесения.

Пример. Списание накладных расходов на себестоимость продукции:

Принцип «Приход — Расход» по статьям:

Операция	Приход		Расход	
	бюджет	статья	бюджет	статья
Списание накладных расходов на себестоимость ГП	Остатки ГП на складе	Изделие № 1 Изделие № 2 ...	Накладные расходы по основной деятельности	Зарплата АУП Аренда Амортизация

Принцип проводок по счетам УПС:

Операция	Дебет		Кредит	
	счет	субконто	счет	субконто
Списание накладных	Готовая	Изделие № 1	Общепроизводственные/	Статьи БДР

расходов на себестоимость ГП	продукция	Изделие № 2 ...	Общехозяйственные расходы	
------------------------------	-----------	--------------------	---------------------------	--

Стандартный метод учета затрат

Стандартный метод учета затрат предполагает формирование так называемой *полней себестоимости*, т. е., во-первых, списание на себестоимость продукции относящихся к ней прямых затрат и, во-вторых, разнесение накладных расходов между ЦФО, видами продукции и т. п. по различным *базам*. Принципиально можно выделить следующие уровни и связанные с ними схемы разнесения:

Уровни разнесения	Схемы разнесения
Низовой уровень	Распределение затрат: косвенные расходы компании сразу разносятся между видами продукции
Два уровня	Двухэтапное распределение затрат: косвенные расходы собираются по «непроизводящим» ЦФО (например «Администрация» или «АХО»), и собранная сумма разносится на ЦФО, непосредственно производящие продукцию. На следующем шаге уже разнесенные на данное производительное ЦФО затраты распределяются между видами продукции
Несколько уровней	Перераспределение затрат, которое может включать достаточно большое число этапов. Например, заработка плата начальника механического участка распределяется между бригадами, расходы бригад — между обслуживаемыми цехами, расходы цеха — по видам продукции

База разнесения (распределения) косвенных расходов — это показатель, пропорционально доле которого в общей сумме производится распределение расходов. К нему предъявляются два основных требования:

1. он должен отражать причинно-следственную связь между объектом учета, на который разносятся расходы, и самими разносимыми расходами;
2. он должен быть достаточно легко учитываемым.

Так, в описанном выше примере с почтовыми отделениями базой распределения расходов на общие основные фонды логично было бы выбрать количество почтовой корреспонденции: чем больше корреспонденции проходит через данное отделение, тем в большей степени оно использует общие фонды. В то же время корреспонденция бывает разная — письма, бандероли, посылки, — и с большой вероятностью ее структура будет устойчиво различаться от отделения к отделению. Для приведения к сопоставимому виду следовало бы использовать такое понятие, как «условная продукция» и проводить распределение пропорционально ему. Условная продукция — это искусственный показатель, который равен сумме произведенений единиц физической продукции на коэффициент,

соответствующий каждому виду продукции. Чаще всего в качестве коэффициента используется трудоемкость, но в данном случае коэффициент условной продукции должен отражать нагрузку, которую создает данный вид корреспонденции на совместные основные фонды. Например, посылка весом 10 кг многократно «сложнее» обычного письма. Для расчета адекватных коэффициентов требуются время и значительные усилия — неудивительно, что эта база распределения попросту отсутствовала и не могла быть использована, т. е. не выполнялось второе требование. Использовались иные базы, которые в меньшей степени отражали первое требование — причинно-следственную связь.

Чисто технологически в *управленческом учете* могут быть выбраны *любые базы*, соответствующие управлеченческой необходимости данного предприятия (табл. 23.1).

ТАБЛИЦА 23.1. ПРИМЕРЫ РАЗЛИЧНЫХ БАЗ РАЗНЕСЕНИЯ НАКЛАДНЫХ РАСХОДОВ

Статьи расходов	Экономический смысл	Базы распределения	Расходы, при распределении которых используются
Расходы на основные фонды	Расходы на поддержание технического состояния основных фондов	Площадь	Расходы на ремонт, уборку, охрану и т. д. помещений
		Объем	Расходы на ремонт, отопление и т. д. помещений
		Физический выпуск продукции	Расходы на амортизацию, ремонт и расходные материалы для работы оборудования
		Себестоимость выпущенной продукции	То же, в отсутствие данных о физическом выпуске
		Маржинальный доход	Расходы на обновление парка — они компенсируются теми подразделениями/продукцией, которым это посильно
Расходы на персонал	ЗП сотрудников отдела продаж	Физический выпуск (реализация) продукции	На привлечение и обслуживание клиентов, если таковые связаны с физическим объемом проданного товара
		Объем продаж	То же, в отсутствие данных о физическом выпуске
	ЗП администрации	Маржинальный доход	Компенсируется теми ЦФО/подразделениями/ продукцией, которым это посильно
		Время работы администрации с подразделением (ЦФО)	Компенсируется теми ЦФО/подразделениями/ продукцией, которые потребовали больше усилий администрации
	ЗП	Себестоимость продукции	Чем больше выпущено продукции,

	вспомогательного персонала (механики, электрики и т. п.)		тем больше там был занят и вспомогательный персонал
		Сдельная ЗП основных рабочих	Чем больше был занят основной персонал, тем больше был занят и вспомогательный
		Машино-часы работы оборудования	Чем больше работало оборудование, тем больше оно требовало внимания вспомогательного персонала (при высокой трудоемкости обслуживания оборудования)
Финансовые расходы	Расходы на обслуживание финансового потока	Объем продаж или себестоимость	Чем больше потрачено на объект, тем больше на него ложится и финансовых расходов
Транспортные расходы	Расходы на доставку товаров на склад	Объем или вес грузов	Чем больше объем (вес) партии груза, тем больше расходы по ее доставке
Налоги и сборы		Статья сложная, так как характер налогов различается	Обычно по характеру налога можно ввести и базу распределения
Расходы на обслуживание	Расходы на организацию продаж	Объем продаж или себестоимость	Чем больше продано клиенту (или больше продано товара), тем больше на него ложится и соответствующих расходов
Расходы на привлечение клиентов	Расходы на продвижение/привлечение	Объем продаж или себестоимость	Чем больше продано товара, тем больше на него ложится и расходов на привлечение/продвижение
		Маржинальный доход	Компенсируется теми подразделениями/продукцией, которым это посильно
Офисные расходы	Расходы на содержание офиса	Маржинальный доход. В принципе, это типовая база распределения для ВСЕХ административных расходов. Другие базы используются в достаточно редких случаях и обычно требуют дополнительного учета, например, если есть нужда точно распределять расходы на юристов, то следует учитывать время, которое пошло у них (юристов) на каждое дело, и перечень подразделений/продуктов, к которым это дело имело отношение	Компенсируется теми подразделениями/ продукцией, которым это посильно
Хозяйственные расходы	На уборку, мелкий ремонт и т. п.; в торговых фирмах часто объединяются с офисными		
Услуги сторонних организаций	Аудит, юристы и т. п.		
Накладные расходы	Случайные, нерегулярные, плохо прогнозируемые расходы		

Также следует подчеркнуть, что базы разнесения косвенных расходов бывают двух типов в зависимости от того, используются ли данные нормативного (планового, бюджетного) характера или фактические сведения:

Тип базы распределения	Описание	Примеры
Статические БР	Определенным образом заданные и постоянные в течение всего отчетного периода. Обычно рассчитываются в процессе составления бюджета и играют роль нормативов	<ul style="list-style-type: none">• численность рабочих;• занимаемая площадь
Динамические БР	Изменяющиеся в течение отчетного периода в результате изменения (корректировки) норматива или по факту получения отчетных значений за период	<ul style="list-style-type: none">• объем реализации;• отработанные машино-часы (человеко-часы)

Перечень примеров ни в коем случае не является исчерпывающим. Более того, та же численность рабочих или объем реализации могут быть как статической, так и динамической базой распределения. Если объем реализации является нормативом, пропорционально которому начисляется заработка плата менеджеров по продажам, то это статическая база распределения; если же это фактический показатель, необходимый для распределения реально понесенных коммерческих расходов, то он носит динамический характер.

23.4. От перемены мест слагаемых сумма не меняется?

Столь же важным является вопрос о критериях классификации расходов предприятия. Эти критерии должны соответствовать решаемым управленческим задачам и позволять группировать расходы так, чтобы получаемые структура и динамика были информативными.

Для иллюстрации возьмем типичную бухгалтерскую классификацию, предполагающую отнесение расходов к тому или иному виду: к производственным, коммерческим или административным (рис. 23.1). В лучшем случае она недостаточна, в общем — ошибочна. И это при том, что сама по себе группировка расходов по стадиям бизнеса (создание продукта — реализация — управление бизнесом) целесообразна. Но для некоторых предприятий соответствующее разбиение почти очевидно, а у некоторых вызывает затруднения и приводит к серьезным проблемам.

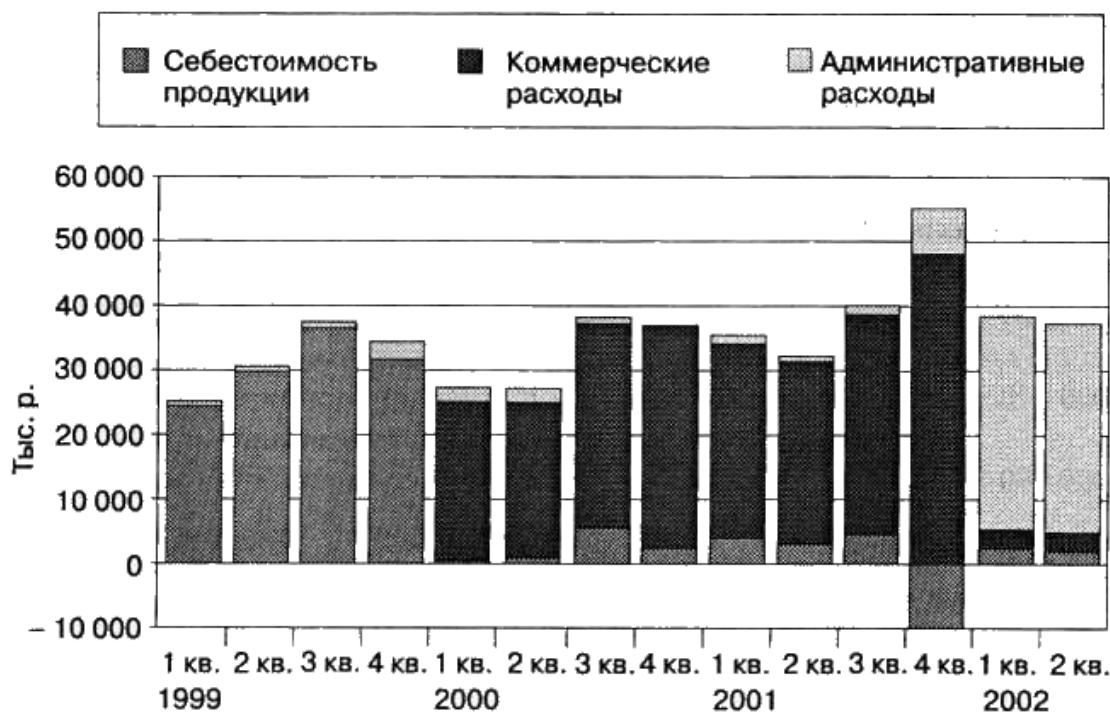


Рис. 23.1. Динамика расходов компании сферы услуг по данным бухгалтерского учета

На рис. 23.1 показана динамика расходов небольшого предприятия сферы услуг. Оказываемые им услуги такого рода, что бизнес больше напоминает производство — это важно в данном случае. Значит, есть и основные рабочие, и бригадиры, и вспомогательный персонал, и практически промышленное оборудование, и материалы. Фирма традиционно использовала метод расчета сметной стоимости заказа на основе себестоимости и определенной наценки. Для предприятия, которое практикует сметное определение цены продукции

или услуг, управленческий учет почти обязателен. Это связано с тем, что Отчет о прибыли и убытках ему необходим в таком виде, в котором на себестоимость отнесены все расходы соответствующего характера: сырье и материалы, заработка плата основного персонала, амортизация ОПФ производственного характера и т. д. Тогда на основании этой информации у него, помимо расчета повышающих сметных коэффициентов, появится возможность управлять наценкой, соотношением коммерческих расходов и себестоимости, и многим другим.

Но если в 1999 г. все относящиеся к производственному процессу расходы записывались как производственные, то в 2000 г. с подачи аудиторов они стали коммерческими (почему?), а в 2001 г. — административными (еще непонятнее). С бухгалтерской и аудиторской стороны разницы никакой, так как на финансовый результат и начисленные налоги это не влияет. Со стороны руководителя — разница колоссальная, потому что исчезла база для определения цены услуг. Когда же себестоимость превратилась в фикцию, а наценка достигла 12 000% (!), сметы стали составляться «на глазок» с неминуемыми в подобных случаях ошибками.

Другим примером может послужить производственное предприятие, которое по Отчету о прибыли и убытках имеет (сейчас ситуация изменилась, так что правильнее говорить «имело») странно высокие расходы по продаже своих услуг — и это несмотря на то, что реализация ведется по договорам, реклама практически отсутствует и речь может идти только о доставке готовой продукции. Высокий уровень коммерческих расходов создает впечатление серьезных проблем с продвижением товара и обслуживанием клиентов, которых как будто и нет. Куда уходят деньги?

Перераспределение расходов не по бухгалтерским правилам, а в соответствии с экономическим смыслом производимых хозяйственных операций меняет картину радикальным образом: если по данным бухгалтерского учета основной акцент в управлении должен быть сделан на коммерческих расходах (рис. 23.2), то по данным управленческого — на административных (рис. 23.3). Кроме того, рекомендуется провести поиск резервов снижения себестоимости.

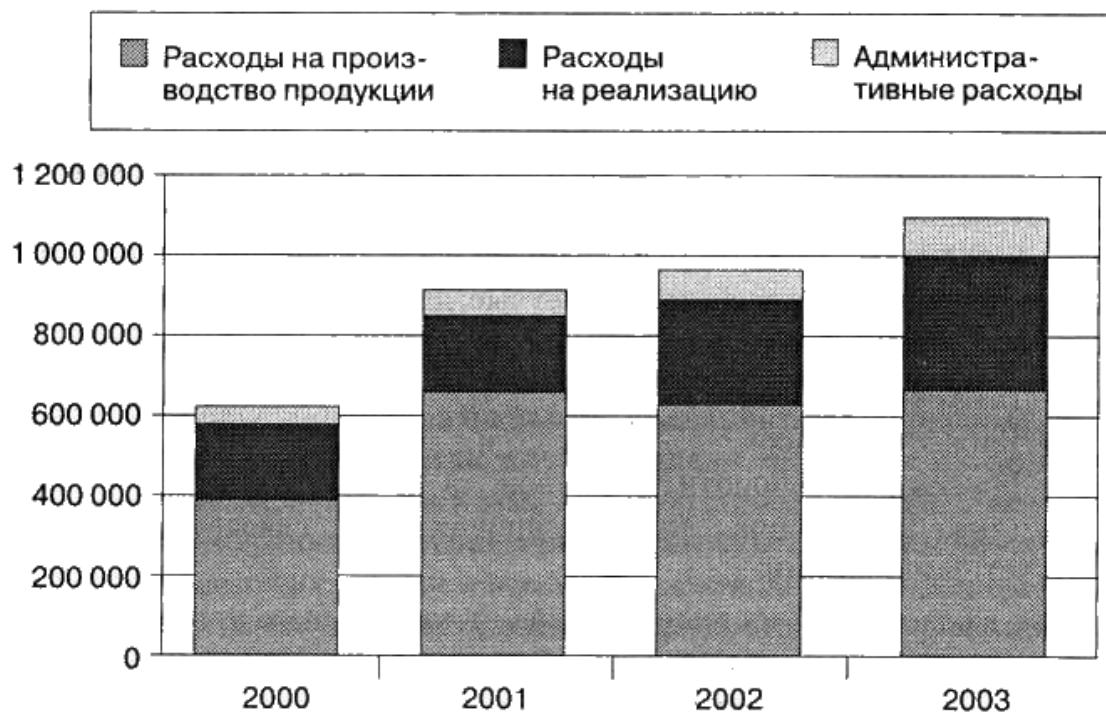


Рис. 23.2. Динамика расходов производственного предприятия по данным бухгалтерского учета

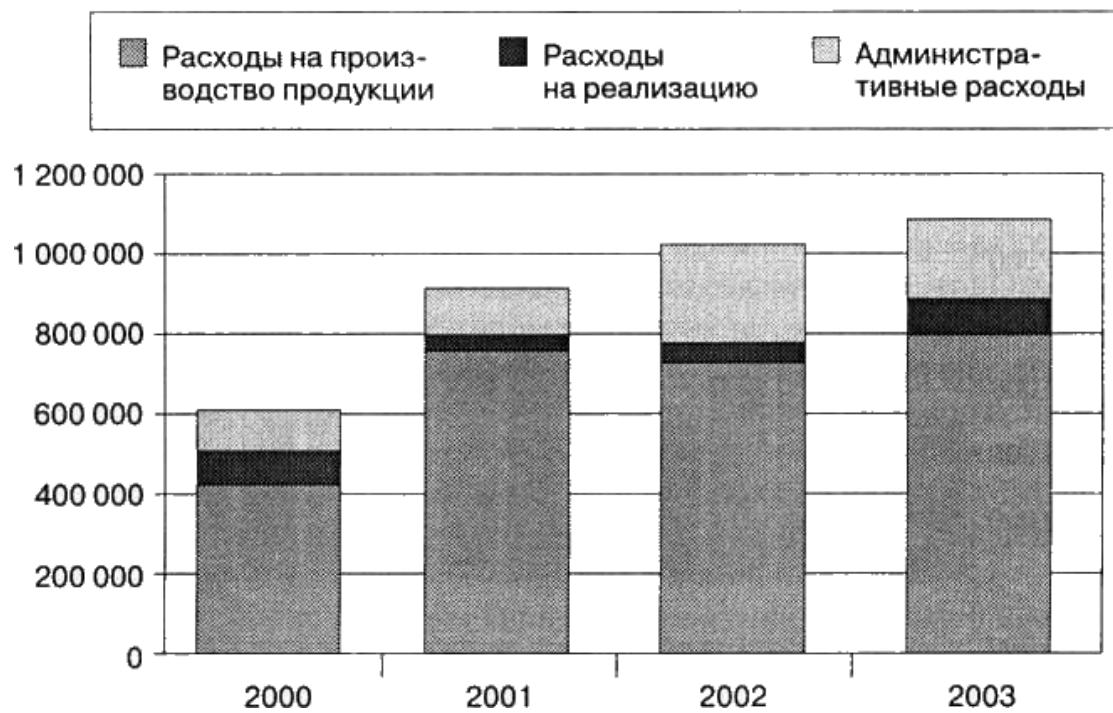


Рис. 23.3. Динамика расходов производственного предприятия по данным управленческого учета

23.5. Учет движения активов

Вопрос об учете движения активов можно счесть достаточно мелким. Но он носит общий характер и также должен быть решен изначально.

Можно выделить следующие виды движения активов на предприятии:

- Движение денежных средств:
 - наличные расчеты (касса и иные места хранения денег);
 - безналичные расчеты (расчетные, депозитные и прочие счета);
 - движение денежных документов (векселя, аккредитивы).
- Движение товаров.
- Движение запасов.
- Движение внеоборотных активов.
- Движение товаров, запасов и прочих ТМЦ, связанное с подотчетными лицами.

Для каждого из этих видов движений должен быть установлен момент его отражения в учетных документах, который может иметь место:

- в день осуществления движения;
- через определенное время после осуществления движения (на следующий день, в течение 2 дней и т. д.).

Конечно, для разных видов активов этот момент может быть установлен по-разному, но он должен быть установлен — разнотечения не допускаются.

Например, движение товарных запасов может учитываться в момент движения, внеоборотных активов — на следующий день, т. е. по окончании их перемещения (особенно это касается крупногабаритных объектов). Движение активов, переданных под отчет, удобно производить после получения соответствующих документов и т. д. То есть основные принципы управлеченческого учета соблюдаются и здесь: выбор есть и простор для маневра тоже есть, но выбор должен быть сделан заранее, порядок действий определен и после этого ему надлежит подчиняться.

23.6. Основные средства предприятия в управленческом учете

По отношению к имуществу предприятия управленческий учет требует сразу ввести критерии различия основных и оборотных средств, а потом — уточнить следующие вопросы:

Для основных средств	Для оборотных средств
Начисление амортизации — система, срок, периодичность и т. д.	Списание затрат на себестоимость

После этого снова для имущества предприятия в целом устанавливается порядок оценки и переоценки стоимости, проведения инвентаризации, списания ее результатов и прочее. Рассмотрим эти вопросы в перечисленном порядке для основных производственных фондов, а потом вернемся к оборотным средствам и уточним их специфику.

Классификация активов предприятия

При постановке имущества на баланс предприятия необходимо отнести каждый актив к той или иной группе, в частности к основным фондам (внеоборотным активам) или оборотным активам. С теоретической точки зрения критерием определения основных и оборотных средств является их участие в процессе производства: оборотные средства присутствуют в одном производственном цикле, так как потребляются в нем — сырье, материалы и т. п.; основные же средства участвуют в нескольких производственных циклах и потребляются как бы «по частям». Такое «постепенное длительное» потребление отражается в амортизации ОПФ.

Таким образом, амортизация отражает процесс постепенного перенесения стоимости основных фондов (точнее, внеоборотных активов вообще, в т. ч. нематериальных активов) на выпускаемую с их использованием продукцию в течение всего срока службы. С другой стороны, амортизация, будучи расходами предприятия, не предполагает «денежного изъятия», так как никому не платится; по этой причине в экономической литературе можно встретить мнение, что амортизация — это часть дохода, которую государство разрешает предприятию вывести из-под налогообложения в качестве поощрения за поддержание основных фондов. Эти точки зрения не противоречат друг другу, так как описывают один и тот же процесс перенесения стоимости на продукт с разных позиций: экономиста и финансиста.

Однако вернемся к классификации активов предприятия. В реальной практике хозяйствования срока службы актива в качестве критерия его отнесения оказывается недостаточно по причинам сугубо практического толка. Например, так называемые малоценные и быстроизнашающиеся предметы

(канцелярские товары, хозяйствственные принадлежности и многое другое) служат дольше, чем в одном производственном цикле. Но стоимость их настолько незначительна, что приписывать им срок службы и потом начислять амортизацию как-то несерьезно. Другой пример: риелтерская контора может покупать помещения или иную недвижимость, как для собственных нужд, так и для перепродажи. В первом случае приобретенные объекты рассматриваются как обычные основные фонды, но во втором они по своему экономическому смыслу — скорее оборотные средства.

В связи с возможными двусмысленными ситуациями для отнесения актива к той или иной группе в бухгалтерском учете используются два критерия:

- срок эксплуатации данного актива в календарных периодах или в производственных циклах;
- стоимость данного актива.

В управленческом учете используются также эти два критерия, но с возможностью изменения их величины в зависимости от специфики бизнеса, и к ним еще прибавляется третий критерий — использование данного актива в качестве средства производства, при помощи которого производится продукт, или в качестве предмета труда, на который, собственно, направлено действие. К примеру, к основным фондам относятся товарно-материальные ценности стоимостью свыше \$1000 и сроком эксплуатации свыше 1 года. К оборотным активам относятся ТМЦ стоимостью менее или равной \$1000 и/либо сроком эксплуатации менее 1 года. В примере с риелтерской конторой та недвижимость, которая используется как производственные помещения, становится внеоборотным активом, а та, которую предполагается перепродать и которая поэтому выступает как своего рода «сырье», является оборотными средствами. Забавно, но автомобилисты могут быть разделены на две категории: те, кто использует свои автомобили как основные фонды, и те, для кого это — оборотные средства: недолго ездят и перепродают, стараясь даже получить некоторый «навар».

Таким образом, можно составить следующую группировочную таблицу:

Критерии классификации активов предприятия		Срок службы		
		До ____ лет (месяцев)	Свыше ____ лет (месяцев)	Производственного назначения
Стоимость	До ____ р.	Оборотные средства		По усмотрению руководства
	Свыше ____ р.	Для целей оборота		
	____ р.	Производственного назначения	По усмотрению руководства	Основные фонды

Внутри больших групп возможно и, как правило, необходимо дальнейшее разделение активов. Например, основные фонды делятся на нематериальные активы, земельные участки, здания и сооружения, технологическое оборудование, оргтехнику и т. д. Это деление обычно не вызывает затруднений, поскольку его критерием является физическая форма активов.

Далее для каждой группы основных фондов устанавливается срок и метод амортизации (см. 23.6 «Основные средства предприятия в управлении учете»), а для оборотных активов — способ списания на себестоимость (см. подраздел 23.8 «Оборотные средства предприятия в управлении учете»).

Пример. Закупка и постановка на баланс ОС.

Для принципа «Приход — Расход» по статьям:

Операция	Приход		Расход	
	бюджет	статья	бюджет	статья
Приобретение ОС	Закупки ОС	Технологическое оборудование	Выплаты по инвестиционной деятельности	Закупки ОС

Для принципа проводок по счетам УПС:

Операция	Дебет		Кредит	
	счет	субконто	счет	субконто
Приобретение ОС	Капитальные вложения		Расчеты с поставщиками и подрядчиками	
Оплата приобретенных ОС	Расчеты с поставщиками и подрядчиками		Расчетный счет	Статьи БДДС/ Закупка ОС
Постановка ОС на баланс	Основные средства		Капитальные вложения	

Методы списания стоимости основных фондов (амортизация)

Математически разработано множество способов списания стоимости основных фондов, однако, экономически целесообразно выделить следующие методы амортизации:

Критерии классификации методов амортизации		По сроку амортизации		
		стандартный	ускоренный	замедленный
По равномерности списания стоимости	Линейный	Бухгалтерские методы	С применением повышающих коэффициентов	С применением понижающих коэффициентов
	Нелинейные методы		Дегрессивный (Уменьшающегося остатка и Суммы номеров лет) Нерегулярные методы	Нерегулярные методы

Каждому из этих математических методов тем не менее можно поставить в соответствие ту или иную экономическую ситуацию, а значит, управленческую задачу, для которой именно этот метод будет наиболее адекватным. Например, необходимость увеличить прибыль путем снижения себестоимости заставляет применять **замедленную амортизацию** — метод, позволяющий отклониться от средних параметров воспроизводства основных средств путем уменьшения величины амортизационных отчислений и адекватного увеличения сроков службы, что означает замедление процесса их обновления. Практически замедленная амортизация реализуется путем применения понижающих коэффициентов к нормам амортизации, т. е. сохраняется ее «линейная основа». Если руководитель не боится снижения рентабельности и заинтересован в ускоренном обновлении основных средств, что часто имеет место в **сфере высоких технологий, он выбирает** ускоренную амортизацию, которая начисляется исходя из условия, что в начале срока службы объекта размер его амортизации больше, чем этот же показатель в конце срока службы.

Ускоренная амортизация применяется только для активной части основных средств и на практике реализуется через два принципиально разных алгоритма:

- применением повышающих коэффициентов к линейным нормам амортизации и
- использованием нелинейных способов амортизации.

При **линейной** амортизации стоимость основных фондов списывается *равными долями* в течение всего срока их эксплуатации. Например, если срок службы для некоторого станка установлен в 10 лет, то ежегодные списания (*норма амортизации*) будут составлять 10% (100% /10 лет) от его *первоначальной* стоимости. Разница между двумя видами линейной амортизации состоит в следующем:

- **стандартная**: применяются обычные нормы амортизации, установленные нормативными государственными актами;
- **ускоренная**: применяются повышающие коэффициенты для норм амортизации. Законодательные акты гласят следующее:
 - в отношении амортизуемых основных средств, используемых для работы в условиях агрессивной среды и (или) повышенной сменности, к основной норме амортизации применяется специальный коэффициент, но не выше 2;
 - для амортизуемых основных средств, которые являются предметом договора финансовой аренды (договора лизинга), к основной норме амортизации применяется специальный коэффициент, но не выше 3.

Бухгалтерский учет воспрещает распространять ускоренную амортизацию на основные средства, относящиеся к первой, второй и третьей амортизационным группам, в случае, если амортизация по данным основным средствам начисляется нелинейным методом (п. 7 ст. 259 НК РФ).

Однако в *управленческом учете* руководство предприятия вправе использовать ускоренную амортизацию *во всех случаях*, которые соответствуют принятым управленческим решениям. Причины, по которым стоимость должна быть возмещена быстро, не имеют значения — это может быть «просто желание» инвестора. Но если есть возможность отразить его в учете, это нужно сделать:

- **замедленная**: применяются *понижающие коэффициенты* (обычно минимальное значение — 0,5) для норм амортизации. В бухгалтерском учете замедленную амортизацию рекомендуется применять к дорогостоящим автомобилям, в т. ч. к эксплуатируемым на условиях лизинга. И опять — управленческий учет может использовать замедленную амортизацию в любом случае, которому она соответствует по своему экономическому смыслу.

Таким образом, при ускоренной линейной амортизации стоимость амортизуемого имущества списывается также равными долями, но быстрее, чем при стандартной. И наоборот, при замедленной линейной амортизации стоимость амортизуемого имущества списывается поровну, но медленнее.

Линейную амортизацию при стандартном сроке службы рекомендуется использовать в тех случаях, когда актив расходуется более или менее равномерно, а его предполагаемый срок службы совпадает с нормативным. Кристально точным, хрестоматийным примером может служить амортизация летательных аппаратов (самолетов, вертолетов и т. д.). Их отличительной особенностью (одной из особенностей) является наличие календарного

ресурса — 12 лет для планера и 10 лет для двигателя. Это означает, что через указанный срок планер либо двигатель должны быть в обязательном порядке отправлены на капитальный ремонт, после которого будут восстановлены и их стоимость (не в первоначальном объеме), и их ресурс. Соответственно, к этому моменту их первоначальная стоимость должна быть полностью возмещена за счет амортизации. При этом не имеет никакого значения интенсивность их эксплуатации — капитальный ремонт обязателен.

При **дегрессивной** амортизации величина отчислений в первые периоды эксплуатации выше, чем в последние. Это позволяет:

- учитывать *инфляцию*, т. е. формировать фонды для обновления внеоборотных активов быстрее, чем обесцениваются денежные средства, эквивалентные их стоимости;
- учитывать не только физический, но и *моральный износ* основных фондов, т. е. закупать более производительное оборудование — обычно дороже, либо за ту же цену приобретать оборудование более производительное (характерно для отраслей со стремительным технологическим прогрессом).

При **геометрически-дегрессивном** способе норма амортизации в процентном выражении одинакова, но применяется она не к первоначальной стоимости имущества, а к его остаточной стоимости в каждый конкретный период списания, т. е. в абсолютном выражении величина списания постоянно уменьшается от периода к периоду. Здесь норма амортизации рассчитывается по формуле:

$$a = \left(1 - \sqrt[T]{\frac{O}{P}} \right) \times 100\%,$$

где O — остаточная (ликвидационная) стоимость к концу срока службы; P — первоначальная стоимость; T — срок службы (в годах или иных периодах).

Тогда величина списания в период эксплуатации с номером t будет равна:

$$A_t = a \times O_t,$$

где O_t — остаточная стоимость имущества в этот период.

Пример. Станок стоимостью в 24 000 р. амортизируется за 3 года, его ликвидационная стоимость составляет 3000 р. Тогда:

$$a = \left(1 - \sqrt[3]{\frac{3000}{24000}}\right) \times 100\% = 50\%$$

Номер года	Стоимость в начале года	Сумма амортизации за год
1	24 000	12 000
2	12 000	6000
3	6000	3000
Ликвидационная стоимость		3000

Примечания. Для этого способа ликвидационная стоимость обязательно должна существовать (быть больше 0), иначе процесс списания будет бесконечным.

Ликвидационную стоимость можно понимать как стоимость списания в последний период эксплуатации, но тогда срок службы (величину T) в формуле расчета нормы амортизации следует уменьшать на 1. Формула расчета амортизационных отчислений при этом примет вид:

$$a = \left(1 - \sqrt[T-1]{\frac{\Pi/T}{\Pi}}\right) \times 100\%.$$

При **арифметически-дегрессивном** способе норма амортизации рассчитывается по формуле:

$$a = \frac{\Pi}{1 + 2 + \dots + T},$$

где Π — первоначальная стоимость; T — срок службы (в годах или иных периодах).

Тогда величина списания в период эксплуатации с номером t будет равна:

$$A_t = a \times T_{ост},$$

где — остаточный срок службы, т. е. число периодов, оставшееся до конца эксплуатации имущества.

Пример. Станок стоимостью в 24 000 руб. амортизируется за 3 года, тогда формула и схема списания выглядят следующим образом:

Номер года	Осталось лет	Стоимость в начале года	Сумма амортизации за год
1	3	24 000	$3 \times 4000 = 12 000$

2	2	12 000	$2 \times 4000 = 8000$
3	1	4000	$1 \times 4000 = 4000$
Итого списано 24 000 (полностью вся стоимость)			

Графическое сравнение арифметически-дегрессивного и геометрически-дегрессивного списания стоимости приведено на рис. 23.4.

На графике наглядно видно, что списание в первый год эксплуатации оказывается одинаковым, а в последующие периоды геометрически-дегрессивный метод обеспечивает более быстрое списание. Кроме того, он отличается произвольным установлением ликвидационной стоимости. Отсюда вывод: этот метод начисления амортизации в большей степени соответствует интенсивно используемым основным фондам, которые в конце намеченного срока эксплуатации предполагается так или иначе реализовать.



Рис. 23.4. Стоимость объекта на начало года и сумма ежегодной амортизации при использовании различных вариантов дегрессивного метода амортизации

Под **нерегулярными** методами амортизации следует понимать такие схемы списания, где размер амортизационных отчислений зависит не от календарного срока службы, а от объема выпущенной продукции, отработанных машино-часов и т. п. Например, целесообразно именно таким методом амортизировать грузовые автомобили: по километрам пробега или тоннажу перевезенных грузов. Он прекрасно отражает тот общеизвестный технический факт, что неиспользуемый, но находящийся в хороших условиях автомобиль сохраняет свои ходовые качества многие годы.

Пример: Начисление износа стоимости ОС.

Принцип «Приход — Расход» по статьям:

Операция	Приход		Расход
	бюджет	статья	
Начисление износа ОС	Прямые производственные расходы (Накладные расходы по основной деятельности)	Амортизация ОС	Стоимость ОС

Принцип проводок по счетам УПС:

Операция	Дебет		Кредит	
	счет	субконто	счет	субконто
Начисление износа ОС	Основное производство (Вспомогательное производство, Общепроизводственные расходы, Общехозяйственные расходы)	Стати БДР/ Амортизация ОС	Амортизация ОС	Стати БДР/ Амортизация ОС

Этот метод предполагает существование нормативных значений пробега или тоннажа отправок, что позволяет рассчитать ту часть стоимости, которая должна быть списана за истекший период. В отсутствие сколько-нибудь объективных данных эти величины могут быть установлены волевым образом (см. также подраздел 17.5).

Памятую же о классификации расходов по различным критериям, можно напомнить, что она не должна ложиться целиком на расходы одного вида, а распределяться между различными их группами (статьями). Например, амортизация распределится между себестоимостью, коммерческими и производственными расходами в зависимости от того, где находятся амортизуемые основные фонды и какую роль в деятельности предприятия они выполняют. Логично, чтобы амортизация производственных цехов и оборудования была включена в себестоимость, амортизация автопарка, при помощи которого доставляется готовая продукция, — в расходы по продаже, а амортизация офисной техники — в административные расходы.

Классификация ремонтов

Еще одним важным аспектом отражения ситуации с основными средствами на предприятии является учет ремонтов. Ремонты по их экономическому смыслу принципиально можно разделить на два вида:

- **капитальные**, на стоимость которых увеличивается балансовая стоимость ремонтируемого имущества;

- **текущие**, стоимость которых относится к затратам периода производства ремонта.

Критерии отнесения ремонта к тому или иному виду аналогичны критериям классификации активов: стоимость ремонта и срок эксплуатации после ремонта. Дополнительным критерием в отдельных случаях может служить изменение стоимости ОС после ремонта.

Например, по решению предприятия к капитальным относятся ремонты со стоимостью, превышающей \$500, и сроком эксплуатации ОС после ремонта более 1 года; прочие относятся к текущим ремонтам.

Пример 1. Списание затрат (материальных) по текущим ремонтам происходит напрямую на себестоимость продукции.

Принцип «Приход — Расход» по статьям:

Операция	Приход		Расход	
	бюджет	статья	бюджет	статья
Списание на себестоимость затрат по текущему ремонту	Остатки НЗП на конец периода (Остатки ГП на конец периода)	Изделие № ... Изделие № ...	Накладные производственные расходы	Текущие ремонты
			Остатки сырья и материалов на конец периода	Материал № ... Материал № ...

Принцип проводок по счетам УПС:

Операция	Дебет		Кредит	
	счет	субконто	счет	субконто
Списание материалов для ремонта	Общепроизводственные расходы	Статьи БДР/ Текущие ремонты	Материалы	Статьи БДР/ Текущие ремонты
Списание ремонтов на себестоимость продукции	Готовая продукция		Общепроизводственные расходы	Статьи БДР/ Текущие ремонты

Пример 2. Увеличение стоимости ОС на сумму капитальных ремонтов.

Принцип «Приход — Расход» по статьям:

Операция	Приход		Расход	
	бюджет	статья	бюджет	статья
Списание на стоимость ОС затрат по капитальному ремонту	Стоимость ОС		Накладные производственные расходы	Капитальные ремонты
			Остатки сырья и материалов на конец периода	Материал № ... Материал № ...

Принцип проводок по счетам УПС:

Операция	Дебет		Кредит	
	счет	субконто	счет	субконто
Списание материалов для ремонтов	Вложения во внеоборотные активы	Статьи БДР/ Капитальные ремонты	Материалы	Статьи БДР / Капитальные ремонты
Списание ремонтов на стоимость ОС	Основные средства		Вложения во внеоборотные активы	Статьи БДР / Капитальные ремонты

Раз в год — это мало...

Управленческий учет позволяет также преодолеть одну из самых частых и в то же время самых серьезных бухгалтерских ошибок — это однократное начисление амортизации в течение года, обычно в четвертом квартале. В результате расходы четвертого квартала оказываются существенно больше, чем расходы предыдущих кварталов, а прибыль года становится плохо предсказуемой. На рис. 23.5 приведена динамика расходов достаточно крупной оптовой фирмы, торгующей стройматериалами. Отчетливо заметен «выброс»

87

административных расходов в конце года , что связано с начислением амортизации (она еще и вся отнесена к административным расходам, хотя основные фонды в большей степени как раз не административного, а производственного и коммерческого характера). При этом руководитель фирмы — человек последовательный и грамотный, имеющий в характере тягу к планированию и отслеживанию результатов. Глядя, например, на отчеты первого полугодия, он вел рассуждения типа: «Так, за полгода прибыль составила 52 миллиона.... Во втором полугодии спрос немножко подрастает, прибыль была бы больше, но придется начислять амортизацию, так что лимонов тридцать получим». Между тем ежеквартальное начисление амортизации, которое не составляет для учетной программы никакой проблемы, позволило бы ему вести планирование значительно проще и точнее.

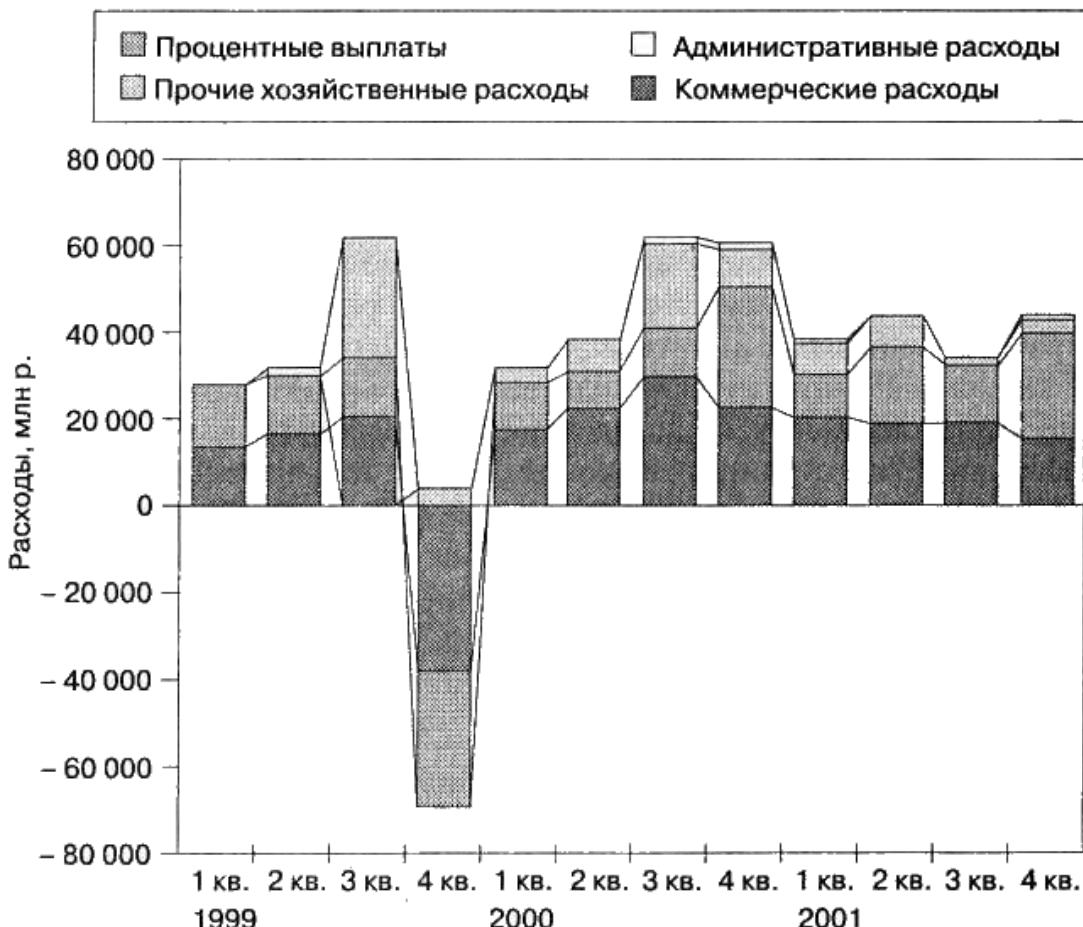


Рис. 23.5. Динамика непроизводственных расходов компании оптовой торговли по данным бухгалтерского учета

На рис. 23.6 показаны расходы этой же фирмы, пересчитанные по методологии управленческого учета, с равномерно распределенной по кварталам амортизацией. Динамика расходов приобрела определенную закономерность и осмысленность: так, рост административных расходов в четвертом квартале сохранился, но теперь он отражает только то, что должен отражать — рост премиальных выплат по итогам года, рекламу и прочие однократные расходы.

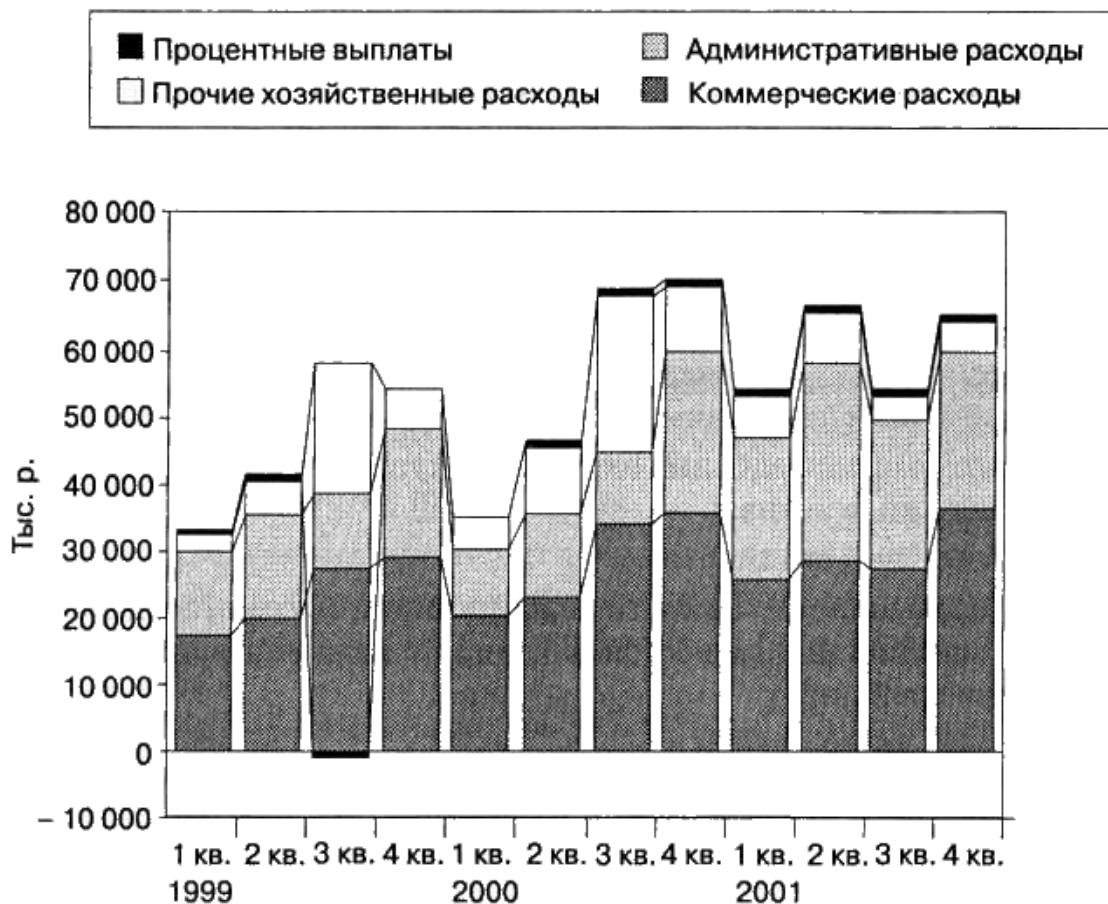


Рис. 23.6. Динамика непроизводственных расходов строительной компании по данным управленческого учета

23.7. Оценка и переоценка стоимости имущества предприятия

Оценка имущества предприятия

Оценка стоимости имущества предприятия производится в разных ситуациях, а значит, с различными целями. К типовым имеет смысл отнести следующие случаи:

- продажу активов предприятия, для которой требуется оценка отдельных активов по рыночной стоимости;
- продажу работающего бизнеса, которая предполагает оценку именно бизнеса;
- оценку экономической эффективности деятельности предприятия, отдельных его структурных подразделений, производств и т. п., для которой используется информация о затратах на создание и поддержание активов;
- ликвидацию предприятия или части активов, для которой требуется знать ликвидационную стоимость активов и т. д.

В этих ситуациях стоимость имущества (активов) предприятия может оцениваться следующими способами:

- по сумме произведенных затрат по закупке (установке, монтажу) данного вида актива;
- по рыночной стоимости;
- по нормативной стоимости, предписанной актами государственных органов или вышестоящих организаций (материнской компании, холдинга);
- по экспертной оценке.

Безусловно, не каждый из способов оценки корректен с позиций решаемых задач. Соответствие способов задачам указано в следующей матрице:

		Способы оценки имущества предприятия			
		По затратам	По рыночной стоимости	По нормативной стоимости	По экспертной оценке
Типовые ситуации, требующие оценки стоимости имущества	Продажа бизнеса				X
	Продажа отдельных активов	X	X		
	Оценка экономической эффективности использования имущества	X			
	Ликвидация части активов или предприятия целиком		X		X

Обращает на себя внимание то, что единственный метод, практикуемый в бухгалтерском учете, — оценка стоимости имущества по нормативам, — не используется при решении ни одной из управленческих задач. Этот способ оценки является вспомогательным и широко применяется только реальными или потенциальными кредиторами и инвесторами предприятия для оценки его финансовой устойчивости. И хотя эта сторона деятельности предприятия — привлечение дополнительных инвестиций и кредитов — исключительно важна, речь идет не о стоимости имущества как таковой, а о соблюдении минимальных требований финансовой устойчивости, нормативных значений финансовых коэффициентов, а также о структуре баланса.

Следовательно, в управленческом учете способ оценки стоимости имущества предприятия по сравнению с бухгалтерским учетом должен быть изменен. Рекомендуется изначально заложить возможность оценки стоимости имущества несколькими способами с тем, чтобы при возникновении той или иной ситуации оценки пользоваться адекватными величинами.

Переоценка имущества предприятия

Переоценка имущества предприятия также может производиться с необходимой периодичностью как по всем активам, так и выборочно по их группам. Существуют следующие методы переоценки имущества предприятия:

- по рыночной стоимости;
- по коэффициентам переоценки, рекомендуемым государственными органами;
- по нормативам, предписанным (рекомендуемым) вышестоящей организацией;
- по экспертной оценке.

Доходы либо расходы по результатам переоценки списываются на финансовые результаты.

Пример. Переоценка стоимости ОС.

Принцип «Приход — Расход» по статьям:

Операция	Приход	
	бюджет	статья
Переоценка ОС	Доходы по прочей деятельности	Переоценка ОС
	Рассчитывается как разница между балансовой стоимостью и стоимостью после процедуры переоценки	

Принцип проводок по счетам УПС:

Операция	Дебет		Кредит	
	счет	субконто	счет	субконто
Переоценка ОС	Основные средства		Добавочный капитал/ Прирост стоимости ОС по переоценке	

23.8. Оборотные средства предприятия в управленческом учете

Оборотные средства предприятия — это, прежде всего, его товарные запасы и дебиторская задолженность. Запасы, в свою очередь, делятся на сырьевые и запасы готовой продукции. Для запасов сырья, материалов и комплектующих необходимо решить вопрос о порядке списания затрат на себестоимость, а для запасов готовой продукции — вопрос об учете стоимости готовой продукции.

Списание затрат на себестоимость

Основная проблема при списании затрат на себестоимость продукции заключается в том, что в одной и той же партии могут быть проданы продукты (или списаны в производство сырье и материалы), закупленные в различное время и разными партиями, а значит, по разным ценам. Таким образом, необходимо корректно определить величину формируемой в данный момент себестоимости.

Для этого существуют следующие основные методы списания затрат на себестоимость:

- **Средневзвешенный:** себестоимость каждого вида/единицы продукции рассчитывается как их средневзвешенное значение по всем закупочным ценам за период.
- **ФИФО** (от англ. FIFO — First In First Out: Первый по приходу — Первый по выбытию): себестоимость каждого вида/единицы продукции определяется как закупочная цена (цена списания в производство) самых ранних по времени закупленных (списанных) единиц этой продукции. После того как самая ранняя партия закупки (списания) будет полностью выбрана, цены определяются по стоимости следующей за ней по времени партии и т. д.
- **ЛИФО** (от англ. LIFO — Last In First Out: Последний по приходу — Первый по выбытию): себестоимость каждого вида/единицы продукции определяется как закупочная цена (цена списания в производство) самых поздних по времени закупленных (списанных) единиц этой продукции. После того как самая поздняя партия закупки (списания) будет полностью выбрана, цены определяются по стоимости предыдущей по времени партии и т. д.
- **Попартионный:** каждой партии реализации (списания в производство) ставится в соответствие определенная партия закупок, и по ее ценам определяется себестоимость для данной реализации (списания).

- **Сплошной идентификации:** учитывается стоимость каждой единицы реализации (списания в производство). На практике такое списание будет корректным для таких отраслей, как, например, ювелирное производство или оказание индивидуальных услуг.

Примечание. Предполагая, что всегда существует некоторый уровень инфляции, можно сказать, что применение метода ЛИФО вызовет завышение «объективного финансового результата», а ФИФО, наоборот, — занижение (если под «объективным результатом» понимать данные расчетов по иным методам). Однако в отдельных случаях цены на сырье, материалы, товары и т. п. могут снижаться, что свойственно высокотехнологичным отраслям и отраслям с биржевым ценообразованием на понижательной стадии ценовой синусоиды, и тогда эффекты от применения этих методов будут обратными.

В бухгалтерском учете компания обязана использовать тот метод списания затрат на себестоимость, который предписан законодательно — обычно это ФИФО или средневзвешенный. Но в управленческом учете у предприятия «развязаны руки», и потому может быть использован любой из методов, а также их комбинация. Например, компания, реализующая комплектующие для компьютеров, вправе списывать по методу ФИФО детали, цена на которые снижается, и по методу ЛИФО — детали, цена на которые устанавливается на биржевой основе и в данном периоде идет вверх.

При этом каждый из методов должен учесть еще и такую тонкость, как момент установления цены или иной источник информации о ней, так как при одном и том же методе списания — допустим, ФИФО — цена может быть установлена по-разному. Она может определяться на следующие моменты или события:

- *по отгрузке товаров на склад предприятия*, т. е., себестоимость реализованной продукции, произведенной из материала, еще не оплаченного поставщику, формируется по предполагаемой величине будущей оплаты (например по расценкам в выставленном, но не оплаченном счете-фактуре);
- *по частичной оплате предприятием поставки*, т. е. себестоимость формируется путем суммирования величины уже произведенной оплаты и величины предполагаемой оплаты (остатка платежа);
- *по полной оплате предприятием поставки*, когда себестоимость равна сумме оплаты поставки.

В данном же случае почти единственным критерием служит горизонт планирования: если речь идет о краткосрочном плане поступлений выплат по уже полученным складским запасам, то рекомендуется определять себестоимость по отгрузке товаров на склад предприятия. Если горизонт

планирования чуть дальше, то разумно использовать метод «по частичной оплате предприятием поставки», если же задействован еще более перспективный план, то должно быть установлено соотношение между себестоимостью и ценой посредством метода «по полной оплате предприятием поставки».

Пример. Списание материалов в производство.

Принцип «Приход — Расход» по статьям:

Операция	Приход		Расход	
	бюджет	статья	бюджет	статья
Списание материалов в производство	Остатки НЗП	Изделие № ...	Остатки сырья и материалов на складе (до входа в производство)	Материалы

Принцип проводок по счетам УПС:

Операция	Дебет		Кредит	
	счет	субконто	счет	субконто
Списание материалов в производство	Основное производство	Статьи БДР / Материальные расходы	Материалы	Статьи БДР

Учет стоимости готовой продукции

Для оценки стоимости готовой, но еще не реализованной, а значит, находящейся на складе предприятия продукции можно применять следующие методы:

- **По фактической себестоимости:** стоимость готовой продукции определяется по сумме фактически осуществленных расходов на ее производство (возможно, с учетом текущих расходов на хранение). При этом себестоимость учитывается по одному из способов, описанных в пункте «Списание затрат на себестоимость продукции».
- **По фактической себестоимости плюс стандартная наценка:** к сумме, рассчитанной по предыдущему методу, добавляется определенный процент коммерческой (торговой) наценки.
- **По рыночной стоимости:** при наличии соответствующих данных стоимость готовой продукции может определяться по цене идентичных товаров или товаров-аналогов, реализуемых на рынке другими компаниями на сходных коммерческих условиях. У данного метода существуют два алгоритма расчета:
 - определение стоимости по цене товаров одной из компаний;

- определение стоимости как средней из цен товаров рассматриваемых компаний.
- **По экспертной оценке:** стоимость готовой продукции определяется на основании оценок, производимых лицами, компетентными в ценообразовании поенным товарам. Например, директор по маркетингу самого предприятия либо специалисты фирм, занимающихся маркетинговыми исследованиями.
- **По нормативам, предписанным вышестоящими организациями:** стоимость готовой продукции может определяться по ценовым нормативам, предписанным предприятию его материнской компанией или холдингом.

Так же, как и в предыдущих случаях, выбор метода учета стоимости готовой продукции определяется тем, какая управленческая задача решается: бухгалтерский учет «работает» по фактической себестоимости и по нормативам; экспертная оценка может помочь, если реализация продукции предполагается в достаточно отдаленный период времени, к которому цена может измениться. «Фактическая себестоимость плюс стандартная наценка», а также «рыночная стоимость» готовой продукции целесообразны и адекватны задачам, связанным с прогнозированием реализации уже произведенной продукции на знакомых рынках.

Инвентаризация имущества предприятия

Вопрос о проведении инвентаризации и учете ее результатов является общим для всего имущества предприятия — и для его основных фондов, и для оборотных средств. Обычная (сплошная) инвентаризация проводится на предприятии раз в год и является серьезным событием в его жизни. Однако ее результаты важны, но недостаточны: раз в год — слишком редко, сведения об истинном движении товарно-материальных ценностей требуются руководителю значительно чаще. Поэтому помимо *бухгалтерской инвентаризации* отдельно для целей управленческого учета может проводиться *управленческая инвентаризация* — как полная по предприятию, так и по отдельным объектам учета: основные средства, товары, запасы, ценные бумаги и т. д., — причем с необходимой периодичностью: месяц, квартал, год. Целями такой управленческой инвентаризации могут быть выявление хищений, диагностика ошибок в списании, установление неликвидов с последующей их ликвидацией тем или иным способом, устранение пересортицы и т. п.

Например, именно по результатам управленческой инвентаризации и сверки результатов с другими формами отчетности были выявлены такие систематические ошибки в складской программе, как списание

комплектующих на заказ без списания их со склада, что приводило к мнимым «недостачам».

Реальные же излишки либо недостачи по результатам инвентаризации могут учитываться по факту на различные моменты времени:

- момент выявления;
- дату издания документа о результатах инвентаризации;
- конец специально указанного периода;
- конец периода, в котором имела место инвентаризация.

Обнаруженные излишки сразу списываются на финансовые результаты.

Недостачи могут быть списаны двумя способами в зависимости от применяемой на предприятии схемы материальной ответственности:

Порядок списания недостачи	Условие применения
<ul style="list-style-type: none"> • на виновных лиц, а по результатам расследования — на финансовые результаты 	Если на предприятии существует система личной материальной ответственности и недостача может быть отождествлена с ответственным
<ul style="list-style-type: none"> • напрямую на финансовые результаты 	В отсутствие личной материальной ответственности или при невозможности установить ответственного

Пример. Списание выявленных недостач ТМЦ (сырья и материалов) на финансовый результат.

Принцип «Приход — Расход» по статьям:

Операция	Приход		Расход	
	бюджет	статья	бюджет	статья
Списание недостач ТМЦ на финансовый результат	Расходы по прочей деятельности	Недостачи по результатам инвентаризации	Остатки сырья и материалов на конец периода	Сырье Материалы

Принцип проводок по счетам УПС:

Операция	Дебет		Кредит	
	счет	субконто	счет	субконто
Списание недостач ТМЦ на финансовый результат	Прочие доходы и расходы	Статьи БДР/ Недостачи по результатам инвентаризации	Резервы под снижение материальных ценностей	

Классификация дебиторской задолженности и ее лимиты

Управленческий учет задолженности — как дебиторской, так и кредиторской — специфичен. Причин его специфиичности несколько: во-первых, в качестве одного из критериев классификации задолженности используется надежность долга, которая есть показатель субъективный; во-

вторых, УУ задолженности, как никакой другой раздел учета, тесно связан с бюджетами — в данном случае с Бюджетом движения денежных средств. Под теснотой связи мы сейчас понимаем не перенос данных — он должен быть обеспечен для любых бюджетов, а частоту проверок и изменений. БДДС — самый подвижный бюджет, изменения в который вносятся зачастую ежедневно, и с той же периодичностью или немногим реже меняются данные управленческого учета дебиторской задолженности.

Дебиторскую задолженность можно проклассифицировать по двум критериям:

- сроки погашения;
- степень надежности (достоверности) погашения.

Сочетание этих двух критериев на практике покажет нам следующую картину:

Критерии классификации дебиторской задолженности	По сроку погашения	
	срок не наступил	срок оплаты наступил
По надежности плательщика	Плательщик добросовестный	Доброположенная задолженность, не требующая контроля
	Плательщик недобросовестный	Доброположенная задолженность, требующая отслеживания сроков оплаты

По аналогичным критериям может быть классифицирована и кредиторская задолженность предприятия, которая покажет следующее:

Критерии классификации кредиторской задолженности	По сроку погашения	
	срок не наступил	срок оплаты наступил
По характеру отношений с кредитором	Задержка допускается (поставщики и пр.)	Доброположенная задолженность, не требующая контроля
	Задержка не допускается (банк, арендодатель и пр.)	Доброположенная задолженность, требующая отслеживания сроков оплаты и подготовки платежных средств

Первая классификация — по сроку — используется для:

- прогнозирования дат поступлений/выплат (составления *платежного календаря*);
- планирования Бюджета Доходов и Расходов при начислении дохода методом «по оплате»;
- установления для контрагентов размера платы за пользование коммерческим кредитом.
- В рамках данной классификации можно выделить:
 - краткосрочную задолженность (например до 1 месяца);
 - среднесрочную задолженность (например до 1 квартала);
 - долгосрочную задолженность (например свыше 1 квартала).

Конкретные сроки, характеризующие задолженность, устанавливаются для каждого предприятия отдельно и учитывают срок хранения продукции (для скоропортящейся продукции — меньше), ситуацию в отрасли, в экономике в целом (в нестабильных экономиках срок оплаты сокращается), местоположение контрагентов (при нахождении в разных странах сроки уменьшаются) и т. д.

Вторая классификация используется для:

- установления правил работы с контрагентами;
- оценки ликвидности предприятия.
- В рамках данной классификации можно выделить:
 - надежную задолженность;
 - просроченную задолженность;
 - сомнительную задолженность.

В отдельных случаях формируется категория «безнадежных долгов».

Относить задолженность к тому или иному виду по степени надежности можно как по объективным параметрам (например фактический срок существования задолженности), так и по решению лиц, ответственных за работу с задолженностями. Оценку желательно проводить не «массой», а для конкретных контрагентов. В случае обнаружения безнадежной задолженности ее относят на финансовые результаты. В этом месте также достаточно четко проявляется различие между бухгалтерским и управлеченческим учетом: если бухгалтерский учет признает безнадежным долг только того предприятия, которое официально начало процедуру ликвидации со всеми необходимыми уведомлениями, то управлеченческий учет допускает распределение задолженности по категориям на основе экспертной оценки и неофициальной информации. Впоследствии, если подозрения не подтвердятся и долг будет возвращен или будут получены достоверные гарантии его возврата, надежность долга может быть пересмотрена.

Для различных видов задолженностей и/или индивидуально для каждого контрагента устанавливаются определенные **лимиты** по срокам и суммам, превышение которых признается недопустимым либо допустимым с уведомлением ответственных лиц.

В чем-то аналогичным образом обстоит дело и с кредиторской задолженностью. Конечно, речь не идет о том, чтобы не платить по собственным счетам. Но предприятие в отдельных случаях может иметь договоренность с кредитором о том, чтобы возвращать долг услугами, посредством поставки товаров по сниженным ценам⁸⁹ и т. п. Кредиторская задолженность также может содержать в себе прибыль, которая реализуется у контрагентов. Кредит, в конце концов, может быть выдан наличными!

Справедливо ради надо сказать, что все эти договоренности могут быть отражены и в бухгалтерском учете, но иной раз это становится настолько запутанным, что проще отразить процессы только в управлении учете, предоставив официальную бухгалтерию самой себе.

23.9. Доходы предприятия в управленческом учете

Все на свете имеет свою цену

Но не всегда эта цена отражается в документации. Причем речь даже не идет о каких-то злостных нарушениях, сокрытиях и иже с ними: гораздо чаще встречаются ситуации, когда в документации отражаются цены накладных, в то время как для принятия решений по управлению деятельностью руководителю нужно знать цены иные.

Примеры.

- Представим себе компанию, которая является дочерним предприятием более крупной материнской компании и по своей сути — сборочный цех и отдел продаж готовой продукции. Такое предприятие получает в качестве полуфабрикатов продукцию головной компании по фиксированным ценам, т. е. официальным ценам отгрузки. Но в действительности цены именно для данного предприятия по договоренности могут быть иными и отражать специфику отношений именно этой компании с головным производством — налоговые нюансы, получение или возврат кредитов и многое другое.
- Теперь представим себе противоположную ситуацию, в которой находится «головное предприятие», поставляющее продукцию дочерним (связанным) предприятиям по фиксированным официальным ценам. Эти цены могут быть установлены с учетом самых разных соображений: налогообложения головного предприятия и связанных предприятий (выгоднее занизить цены, если налоги меньше в связанных предприятиях, и завысить, если льготы по налогам есть у головной компании), дивидендной политики, кредитной политики и т. д. На основании этих фиксированных цен компания формирует свои доходы, в то время как реально требуются те доходы, которые были бы, если бы цены соответствовали всем оговоренным аспектам сотрудничества.

Если отвлечься от головной компании и связанных с нею многочисленных предприятий, то можно представить себе и более распространенный случай работы предприятия через оффшорную зону. Эта схема работы хотя и осуждается государством при помощи соответствующего налогообложения, но практикуется. И каждый раз при ее использовании встает вопрос: а каков же реальный финансовый результат работы? А если при помощи оффшора не только реализуется продукция, но и закупается сырье (так нередко бывает при реэкспорте), то руководство компании зачастую вообще не знает, на каком свете находится.

Но даже если речь идет о самостоятельном предприятии, не входящем в жесткие связи с родственными предприятиями, учет его доходов — не самая простая задача. Это известно каждому руководителю — он выясняет это довольно быстро на собственном опыте в ходе попыток сравнить доходы одного периода с доходами других. «Здесь мы продавали много товаров по акции, с большими скидками.... Тут был бартер — мы его отражаем в доходах или нет? Этот заказ мы выполнили, он крупный и реализацию подымет, но счет еще не выставили» и т. д. В результате наложения влияния этих факторов: изменения цен, различных форм и сроков оплаты — сумма доходов получается как минимум недостаточно сопоставимой в различных периодах. Иногда она просто не отражает реального положения вещей. Присмотримся к тому, как решаются эти вопросы в управленческом учете.

Учет доходов от реализации

Существует два основных метода определения выручки от реализации продукции с позиций момента начисления дохода:

- **По отгрузке:** доход начисляется в момент отгрузки продукции покупателю (сдачи работ заказчику), о чем свидетельствуют документы о движении неденежных активов либо, например, акт сдачи-приемки работ.
- **По оплате:** доход начисляется в момент оплаты покупателем (заказчиком) отгруженной ему продукции (выполненных работ), о чем свидетельствуют платежные документы с его стороны. При этом также существуют следующие разновидности данного метода:
 - *по частичной оплате*, доход начисляется в момент поступления первого платежа со стороны покупателя в счет оплаты данной поставки (может быть установлена минимальная величина платежа: в абсолютном выражении или процентах от стоимости поставки, — признаваемая достаточной для начисления дохода);
 - *по полной оплате*: доход начисляется в момент окончательного погашения дебиторской задолженности покупателем.

Выбор метода определяется тем, какой **объект контроля** — **экономическую эффективность** или **платежеспособность** — менеджеры предприятия считают более приоритетным. Если более важной рассматривается экономическая эффективность (т. е. непосредственно объем продаваемой продукции, оказываемых услуг, выполняемых работ), в том числе соотношение дебиторской и кредиторской задолженностей, то выбирается метод «по отгрузке». Если же руководство предприятия больше интересует его ликвидность и текущая платежеспособность, то выбирается метод «по оплате».

К выбору метода определения выручки от реализации может иметь отношение и анализ и/или нормирование. Например, если на предприятии одним из контролируемых показателей является наценка на производственную себестоимость, что не редкость для строительных организаций, то ее корректный расчет предполагает одновременное (или с очень небольшим разрывом) списание затрат на себестоимость и начисление соответствующего дохода. В противном случае, когда показатели расходов и противостоящих им доходов попадают в разные отчетные периоды, отслеживаемая наценка своенравно «скачет» и теряет свою информативность. Выходом может быть начисление «условных доходов» в отработанном периоде с их последующей корректировкой как после подписания акта приемки-сдачи, так и после получения денег.

Пример. Учет выручки от реализации.

Принцип «Приход — Расход» по статьям:

Операция	Приход		Расход	
	бюджет	статья	бюджет	статья
Отгрузка продукции покупателям	Доходы по основной деятельности	Реализация собственной продукции/ Изделие № ...	Остатки ГП на складе	Изделие №...
	Продажи	Собственная продукция/ Изделие №...		

Принцип проводок по счетам УПС:

Операция	Дебет		Кредит	
	счет	субконто	счет	субконто
Отгрузка продукции покупателям	Расчеты с покупателями и заказчиками	Статьи БДР/ Реализация собственной продукции	Выручка	Статьи БДР/ Реализация собственной продукции

Трансфертные цены

Для более точной оценки хозяйственной деятельности и ее эффективности ЦФО (или подразделения холдинга) могут учитывать передачу друг другу продукции и прочих ТМЦ и оказание услуг не безвозмездно, а по определенной стоимости — **трансфертным** (т. е. «передаточным») ценам. Существуют следующие способы установления трансфертных цен для отражения фактов таких передач и оказаний услуг:

- по рыночным ценам;

- по балансовой стоимости передаваемых ТМЦ;
- по соглашению между ЦФО для конкретной операции;
- по нормативной стоимости, предписанной вышестоящей организацией (материнской компанией, холдингом).

Выбор конкретного вида трансфертной цены отражает характер отношений между ЦФО или род конкретной операции. Так, если передача имущества или оказание услуг происходило при условиях, близких к рыночным и конкурентным, то учет их стоимости целесообразно произвести по рыночным ценам или по соглашению для данной операции. Тогда она по своей сути будет близка к обычной продаже. Если операция была произведена по указанию вышестоящего ЦФО, то учет происходит по нормативной стоимости, предписанной этим же указанием. Когда же произошедшие изменения являются «простым перемещением» ценностей, то используется балансовая стоимость.

Принцип «Приход — Расход»: вводится статья «Внутрифирменная реализация (оказание услуг, выполнение работ)», по которой отражается *только расход*, но с разными знаками: сокращение расходов для ЦФО, оказывающего услуги, и т. д., и увеличение расходов для ЦФО, потребляющего услуги, и т. д.

Принцип проводок по счетам: в управленческом плане счетов выделяется отдельный счет — «Внутрифирменные (внутрихолдинговые) расчеты» (см. подраздел 23.12 «Управленческий учет и бюджетное управление»).

Основной недостаток использования трансфертных цен состоит в том, что на практике сложно определить «справедливую» цену передачи продукции (сырья, прочих ТМЦ) между ЦФО. По этой причине возможно возникновение конфликтов между различными подразделениями одной компании. Эта проблема решается путем отказа от трансфертных цен и более точного учета потоков стоимости при помощи финансовой и бюджетной структур.

Пример. Учет услуги, оказанной одним ЦМД компании другому.

Принцип «Приход — Расход» по статьям:

Операция	ЦФО	Расход	
		бюджет	статья
Оказание услуги от ЦМД № 1 для ЦМД № 2	ЦМД № 1	Накладные производственные расходы	Внутрифирменные услуги (уменьшение расходов)
	ЦМД № 2	Накладные производственные расходы	Внутрифирменные услуги (увеличение расходов)

Принцип проводок по счетам УПС:

Операция	Дебет		Кредит	
	счет	субконто	счет	субконто
Учет внутрифирменных услуг	Общепроизводственные расходы	Статьи БДР/ Производственные услуги	Внутрифирменные расчеты	Статьи БДР/ Производственные услуги ЦФО
	Внутрифирменные расчеты	Статьи БДР/ Производственные услуги ЦФО	Общепроизводственные расходы	Статьи БДР/ Производственные услуги

23.10. Валюта отчетности и валюта реальности

Базовая (функциональная) валюта

Бухгалтерский учет в Российской Федерации ведется, в соответствии с законодательством, исключительно в рублях РФ. Это общепринятая практика, которая способствует не только усилению налоговой дисциплины, но и укреплению национальной валюты. Однако национальная валюта, которая является так называемой «валютой отчетности», не всегда удобна для управляемого учета по следующим причинам:

- национальная валюта, в т. ч. рубль РФ, может быть реально или потенциально подвержена сильной инфляции, которая всегда затрудняет оценку и сравнение результатов хозяйственной деятельности за сколько-нибудь продолжительные периоды времени (например год) и требует применения соответствующих искусственных методов парирования;
- колебания обменного курса национальной валюты (рубля РФ) по отношению к иностранным валютам затрудняют сопоставление результатов операций, произведенных в различных валютах, особенно за продолжительные периоды времени;
- и главная причина: деятельность предприятия в значительной степени может быть привязана к иной валюте — валюте материнской компании (пример: филиалы и дочерние компании транснациональных корпораций), валюте биржевой цены (пример: компании, связанные с нефтью, черными и цветными металлами и т. д.) и пр.

Следовательно, в качестве валюты учета бывает целесообразно выбрать денежную единицу, отличную от рубля РФ. И даже если предприятие фактически осуществляет свои операции в нескольких валютах, то для составления *консолидированных бюджетов и отчетности* управляемый учет ведется в единой специально выбранной валюте — **базовой (функциональной) валюте** управляемого учета. Обычно в качестве такой валюты выбирается какая-нибудь стабильная и свободно конвертируемая денежная единица, например:

- Доллар США (USD).
- Евро (EUR).
- Британский фунт стерлингов (GBP).
- Японская иена (JPY).
- Специальные права заимствования (SDR) и т. д.

После выбора функциональной валюты предприятию необходимо определиться с методом пересчета. В тех странах, где функциональная валюта

может использоваться непосредственно в бухгалтерском учете, например при консолидации финансовой отчетности материнской компании с филиалами, метод пересчета устанавливается законодательно. В РФ это в бухгалтерском учете не разрешено, а в управленческом может быть установлено произвольно. При выборе метода пересчета следует руководствоваться следующими критериями:

Метод пересчета	Бухгалтерский стандарт с описанием алгоритма пересчета	Особенности метода
Метод текущих и первоначальных стоимостей (метод чистого оборотного капитала)	Не существовал	Невыгоден для компаний с большим чистым оборотным капиталом по причине усиления валютного риска
Монетаристско-немонетаристский метод	ФАСБ-8	Повышает валютный риск для компаний или в периоды использования метода списания запасов ЛИФО
Метод текущего обменного курса	ФАСБ-52	Противоречит экономическому смыслу операций с внеоборотными активами иискажает финансовые результаты деятельности фондовых компаний
Временной метод	Пока отсутствует	Наиболее универсален, но пока не описан в бухгалтерском стандарте

Учет курсовых разниц

При совершении операций и хранении денежных средств в валютах, отличных от базовой, и вследствие колебаний курсов валют возникают определенные доходы либо расходы (*курсовые разницы*), которые необходимо учитывать. Существует два основных способа списания курсовых разниц на финансовые результаты:

- **На дату совершения операций:** применяется при больших объемах валютных операций, вносящих постоянный и существенный вклад в уровень доходов или расходов.
- **В конце отчетного периода:** применяется при незначительных объемах валютных операций.

Пример. Учет курсовых разниц (положительных).

Принцип «Приход — Расход» по статьям:

Операция	Приход	
	бюджет	статья
Начисление положительных курсовых разниц	Доходы по финансовой деятельности	Положительные курсовые разницы
	Рассчитывается как разница между сальдо по статьям БДДС, выраженным в иностранной валюте, на конец и начало периода	

Принцип проводок по счетам УПС:

Операция	Дебет		Кредит	
	счет	субконто	счет	субконто
Начисление положительных курсовых разниц	Валютный счет	Статьи БДДС	Прочие доходы и расходы	Статьи БДР/ положительные курсовые разницы

Учет суммовых разниц

В том случае, когда предприятие выставляет свои счета в одной валюте, а фактически получает платежи в другой, причем выставление счета и платеж происходят в разные дни, то возможны отклонения между суммами, указанными в счете, и суммами, пришедшими на расчетный счет (*суммовые разницы*).

Суммовые разницы являются следствием и проявлением операционного валютного риска, т. е. вероятности изменения дохода или прибыли в результате колебания валютных курсов по уже заключенным договорам, счетам и т. п. Следовательно, это тоже курсовые разницы, которым приписано иное название для облегчения установления различий между ними.

Такие разницы необходимо учитывать, подобно традиционным курсовым, и для этого также существуют два аналогичных метода учета:

- на дату платежа;
- в конце отчетного периода.

Пример. Учет суммовых разниц (положительных).

Принцип «Приход — Расход» по статьям:

№ п/п	Операция	Приход		Расход	
		бюджет	статья	бюджет	статья
1	Отгрузка продукции покупателям	Доходы по основной деятельности	Реализация собственной продукции/ Изделие № ...	Остатки ГП на складе	Изделие № ...
		Продажи	Собственная продукция/ Изделие № ...		
2	Оплата покупателями продукции	Поступления по основной деятельности	Реализация собственной продукции/ Изделие № ...		
3	Начисление положительных суммовых разниц	Доходы по основной деятельности	Положительные суммовые разницы	Рассчитывается как разница между суммами по операциям № 2 и № 1	

Принцип проводок по счетам УПС:

Операция	Дебет		Кредит	
	счет	субконто	счет	субконто
Начисление положительных суммовых разниц	Отклонение в стоимости ТМЦ	Статьи БДР/ Положительные суммовые разницы	Прочие доходы и расходы	Статьи БДР/ Положительные суммовые разницы

23.11. Дополнительные вопросы управленческого учета

Итак, мы рассмотрели с вами определения, основные критерии классификации⁹⁰, учетные принципы и порядок отражения в управленческом учете активов предприятия и части хозяйственных операций. Думается, что заявленная в начале этого раздела логика управленческого учета уже понятна читателю не только умозрительно, но и на перечисленных примерах.

Продолжать, по всей видимости, смысла нет: исчерпывающим справочником по УУ наша книга не станет, для этого она должна быть существенно больше, а для образца достаточно.

Но следует указать, что «за бортом» рассмотрения остались следующие вопросы:

- Нематериальные активы предприятия, которые могут не только приобретаться, но и создаваться внутри самого предприятия, и которые тоже должны быть оценены и переоценены, амортизированы и списаны; а, кроме того, для них принципиален учет права собственности в его различных атрибутах.
- Учет финансовых вложений — как долгосрочных, так и краткосрочных, с отражением вида, назначения, доходности, рискованности и многоного другого.
- Расчеты с персоналом во всем их многообразии — по категориям (основной, вспомогательный, обслуживающий, управленческий персонал), по профессиям, по видам вознаграждения и т. д.
- Расходы и доходы будущих периодов.
- Капитал предприятия (уставный, добавочный, резервный, др.) и иные источники финансирования, прежде всего целевого.
- Кредиты и займы, в т. ч. лизинг — кредит в форме оборудования (ОС).

Не рассмотрены также вопросы, возникающие в процессе консолидации управленческой финансовой отчетности... Нельзя объять необъятное, как утверждал Козьма Прутков. А управленческий учет по широте и гибкости отражения так же безбрежен, как и жизнь.

23.12. Управленческий учет и бюджетное управление

И наконец, бюджет

Последней по упоминанию, но отнюдь не по важности, особенностью управленческого учета является его способность отражать не только те факты хозяйственной деятельности, которые уже произошли, но и те, которые должны быть, т. е. прогнозный (плановый) бюджет. Именно эта способность дает до начала периода возможность просчитать результаты и наметить мероприятия в случае реализации тех или иных прогнозов, а по окончании периода — провести сравнение прогноза с фактом, сделать анализ исполнения бюджета, выявить причины отклонений, определить место (ЦФО), в котором эти отклонения возникли, и наметить мероприятия по улучшению ситуации.

Короче, на вопрос «Зачем предприятию управленческий учет?» можно дать очень простой ответ: он дает руководителю возможность управлять. Не бухгалтерский, а именно управленческий учет исполняет соответствующую функцию в цикле управления. Но для этого, помимо новых или просто уточненных по сравнению с бухгалтерским учетом определений, критерии классификации и учетных принципов, требуется (эти аспекты уже рассмотрены в предыдущих подразделах) создать такую кодировку счетов и субсчетов, чтобы получение необходимой информации в нужных разрезах было не только реальным, но и легким.

Значит, разберем принципы формирования управленческого плана счетов.

Способы формирования управленческого плана счетов и его аналитики

Управленческий план счетов (УПС) может быть составлен одним из следующих способов:

Способ формирования управленческого плана счетов	Достоинства	Недостатки
На основе российского (или иного национального) бухгалтерского плана счетов	Простота разработки (в основе — уже существующая и функционирующая система)	Слабый учет индивидуальных особенностей конкретного предприятия
На основе какого-либо международного плана счетов (GAAP, IAS)	Относительная гибкость настройки и привычность формата представления информации для зарубежных собственников/инвесторов	Непривычность формата для сотрудников российских предприятий, худшее отражение движения денежных средств
На основе индивидуально разработанного для предприятия плана счетов	Абсолютно индивидуальный подход к специфике бизнеса конкретного предприятия	Сложность корректной разработки полного плана счетов «с нуля»

Примечание. Если на текущий момент для руководства предприятия представляется сложным самостоятельно сформировать полный

управленческий план счетов, то для начала можно составить его упрощенный вариант, содержащий лишь действительно необходимые счета (с произвольной нумерацией или ее отсутствием). Далее представлен пример такого упрощенного Плана Счетов (табл. 23.2).

ТАБЛИЦА 23.2 ПРИМЕР УПРОЩЕННОГО УПС

Название счета	Тип счета	Традиционные аналитики	91
Денежные средства	А	Места хранения	
Материалы	А		
Товары и запасы	А		
Основное производство	А		
Задолженность	АП	Контрагенты	
Основные средства	А		
Амортизация	П		
Реализация	П		
Расчеты с поставщиками и подрядчиками	П (А по авансам)	Договоры	
Расчеты с покупателями и заказчиками	А (П по авансам)	Договоры	
Расходы на реализацию	А		
Административные расходы	А	Основание	
Расчеты по налогам и сборам	АП		
Заработка плата	П	Сотрудники	
Прибыль и убытки	АП		

Аналитики — есть еще одна отличительная особенность и достоинство управляемого учета. Аналитика — это атрибут, который вводится пользователем системы управляемого учета с тем, чтобы данные получили дополнительную «окраску» и потом могли быть обработаны (сгруппированы или классифицированы, перенесены и т. д.) в соответствии с этими атрибутами.

Каждому счету в обязательном порядке присваивается аналитика «ЦФО», поскольку любая хозяйственная операция в рамках бюджетного управления относится к какому-то конкретному ЦФО.

Определенным счетам присваиваются традиционные аналитики: «Места хранения», «Контрагенты», «Договоры», «Сотрудники», «Основание» и т. п.

Предусматривается специальный счет для расчетов между ЦФО: «Внутрихолдинговые (внутрифирменные) расчеты».

Счетам, из которых впоследствии будет сформирован тот или иной итоговый бюджет, присваивается соответствующая аналитика: БДР, БДДС или ТМЦ. При этом некоторые счета могут иметь одновременно две аналитики: БДР и БДДС, например. А счетам, по которым фиксируется только движение

денежных средств, присваивается одна аналитика — в данном случае это «БДС». Примеры таких счетов:

- «Касса».
- «Расчетный счет».
- «Денежные документы».
- «Деньги в пути».
- «Финансовые вложения».

Счетам, по которым производится начисление доходов и расходов, присваивается аналитика «БДР». Примеры счетов:

- «Амортизация».
- «Товары».
- «Материалы».
- «Основное производство».
- «Расходы на реализацию».
- «Общехозяйственные (административные) расходы».
- «Реализация».
- «Расчеты по налогам и сборам».
- «Прибыль и убытки».

Счетам, по которым фиксируется движение товаров, запасов и основных средств, присваивается аналитика «ТМЦ». Примеры счетов:

- «Основные средства».
- «Материалы».
- «Заготовление и приобретение материальных ценностей».
- «Товары».
- «Готовая продукция».
- «Реализация (Продажи)».

Теперь при отражении хозяйственных операций по статьям бюджетов эти суммы отражаются и по соответствующим счетам УПС. В конце периода рассчитываются обороты и остатки по счетам, на основе которых формируется Управленческий Баланс.

Далее представлен расширенный пример Управленческого Плана Счетов с некоторыми аналитиками (табл. 23.3).

Таблица 23.3. Расширенный Управленческий План Счетов

Код	Наименование счета	Тип	Субконто 1	Субконто 2	Субконто 3	Субконто 4	Субконто 5
00	Вспомогательный (для ввода)	АП	ЦФО				

	(начальных остатков)						
01	Основные средства	А	ЦФО	Основные средства			
01.1	Собственные основные средства	А	ЦФО	Основные средства			
01.2	Арендованные основные средства	А	ЦФО	Основные средства	Сотрудники		
02	Амортизация основных средств	П	ЦФО	Основные средства			
02.1	Амортизация собственных основных средств	П	ЦФО	Основные средства		Статьи БДР	
02.2	Амортизация арендованных основных средств	П	ЦФО	Основные средства		Статьи БДР	
45	Товары отгруженные	А	ЦФО	Контрагенты	Договоры	Статьи БДР	Номенклатура
46	Выполненные этапы по незавершенным работам	А	ЦФО	Контрагенты	Договоры	Статьи БДР	Номенклатура
47	Реализация	АП	ЦФО	Контрагенты	Основание	Статьи БДР	Места хранения
47.1	Реализация продукции (работ, услуг)	АП	ЦФО	Контрагенты	Основание	Номенклатура	Места хранения
47.2	Реализация и выбытие основных средств	АП	ЦФО	Основные средства	Основание	Статьи БДР	
47.3	Реализация прочих активов	АП	ЦФО	Контрагенты	Основание	Статьи БДР	
62	Расчеты с покупателями и заказчиками	АП	ЦФО	Контрагенты	Договоры		
62.1	Расчеты с покупателями и заказчиками (в рублях)	А	ЦФО	Контрагенты	Договоры	Статьи БДР	Виды расчетов с покупателями
62.2	Векселя полученные	А	ЦФО	Контрагенты	Договоры		Виды расчетов с покупателями
62.3	Расчеты с покупателями по товарам (работам, услугам) комитента (в руб.)	А	ЦФО	Контрагенты	Договоры	Статьи БДР	Виды расчетов с покупателями
62.4	Расчеты с покупателями и заказчиками (в валюте)	А	ЦФО	Контрагенты	Договоры	Статьи БДР	Виды расчетов с покупателями

62.5	Расчеты по авансам полученным (в валюте)	П	ЦФО	Контрагенты	Договоры		
62.6	Расчеты с покупателями по товарам (работам, услугам) комитета (в валюте)	А	ЦФО	Контрагенты	Договоры	Статьи БДР	
80	Уставный капитал	П	ЦФО	Контрагенты			
80.1	Прибыли и убытки	АП	ЦФО	Прибыли и убытки	Статьи БДР		

Как и во всех предыдущих примерах, приведенный управленческий план счетов с аналитиками не является исчерпывающим, но в целом корректен и может быть использован в качестве образца для разработки управленческого плана счетов реального предприятия.

Актуализация и внесение изменений в учетную политику

По бухгалтерским стандартам предприятие имеет право выбирать и, соответственно, актуализировать, т. е. принимать к исполнению, свою учетную политику один раз в год перед началом рассматриваемого периода.

Управленческий учет и в данном случае является более гибким, позволяя выбирать принципы управленческой учетной политики с той периодичностью, которая рассматривается менеджерами предприятия как целесообразная.

Частота внесений изменений в учетную политику должна определяться, с одной стороны, адекватностью учета изменяющимся условиям бизнеса, а с другой — затратами на внесение этих изменений: чем дешевле обходятся изменения, тем более частыми они могут быть. Их стоимость, в свою очередь, определяется особенностями учетной системы и уровнем подготовки персонала.

Кроме того, изменения могут вноситься в произвольный момент времени, если они диктуются неожиданными изменениями деятельности предприятия или, тем более, серьезными структурными изменениями.

Не только амортизация

При помощи управленческого учета в бюджете может быть преодолена «проблема неравномерности», упомянутая в подразделе 23.6 «Основные средства предприятия в управленческом учете». Ведь по-настоящему она касается не только амортизации, но и многих других расходов. На рис. 23.7, например, отражена динамика расходов торгового предприятия, реализующего продукцию сугубо сезонного спроса: 2/3 реализации у них происходит в четвертом квартале, и в результате расходы этого периода оказываются едва ли

не больше, чем расходы оставшихся трех кварталов. Однако если разобраться в экономической сущности происходящего, то выяснится, что доходы и расходы предприятия в бухгалтерском учете буквально перепутаны с потоком поступлений и платежей. Это объясняется и большими отсрочками, полученными от поставщиков и предоставленными клиентам, и продажей достаточно широкого, хоть и не такого массового ассортимента, в течение всего года, и необходимостью постоянно поддерживать магазины. Механическое отражение в учете неравномерной реализации искажает «картину», создавая иллюзию исключительной прибыльности последнего квартала и принижая роль оставшихся трех.

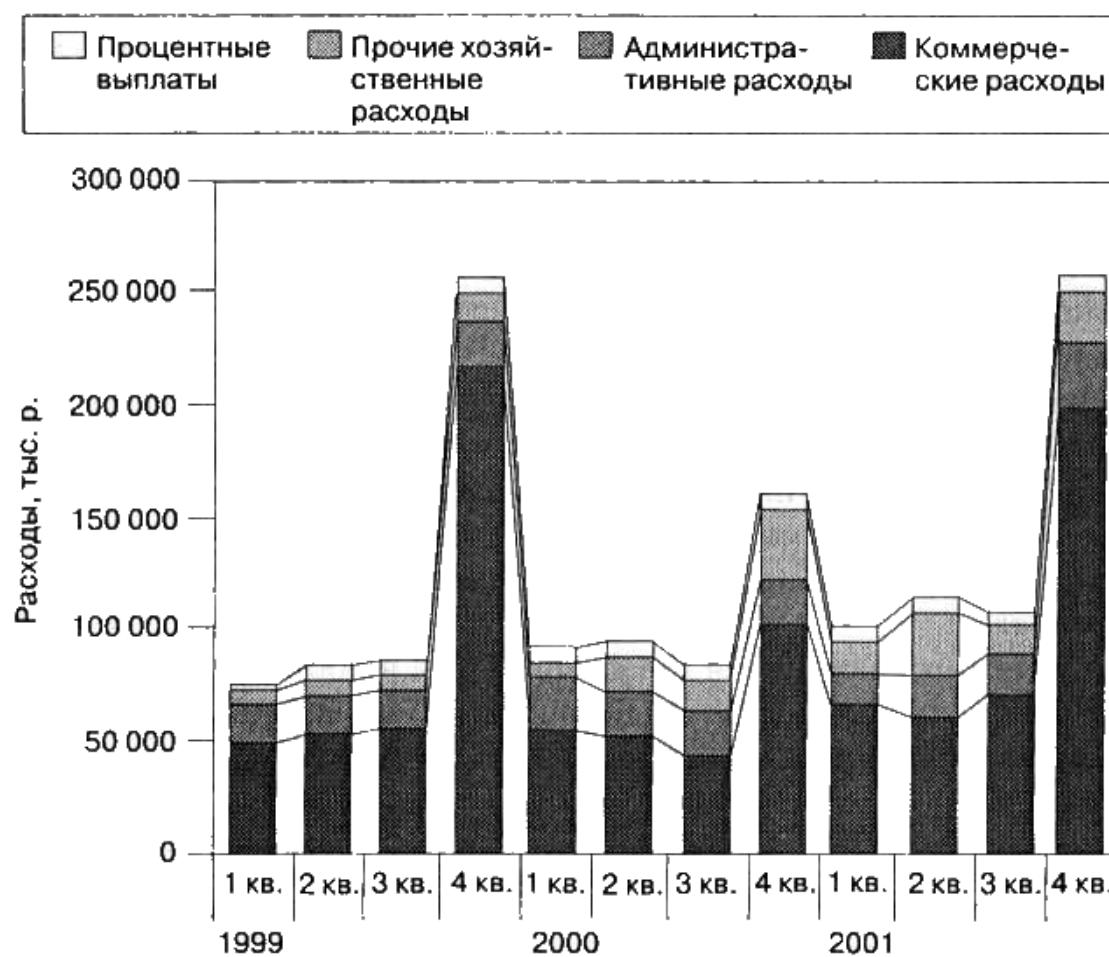


Рис. 23.7. Динамика непроизводственных расходов торговой компании по методологии бухгалтерского учета

После перераспределения расходов в соответствии с принципами управляемого учета (рис. 23.8) появилась возможность выявлять закономерность в их динамике и планировать на будущее.⁹²

Задействуются при решении этой проблемы в управляемом учете не только аналитики, но и описанные в предыдущих разделах порядок учета

движения активов, порядок начисления доходов (в данном случае не по отгрузке, а по получению выручки), критерии классификации расходов по группам и многое другое.

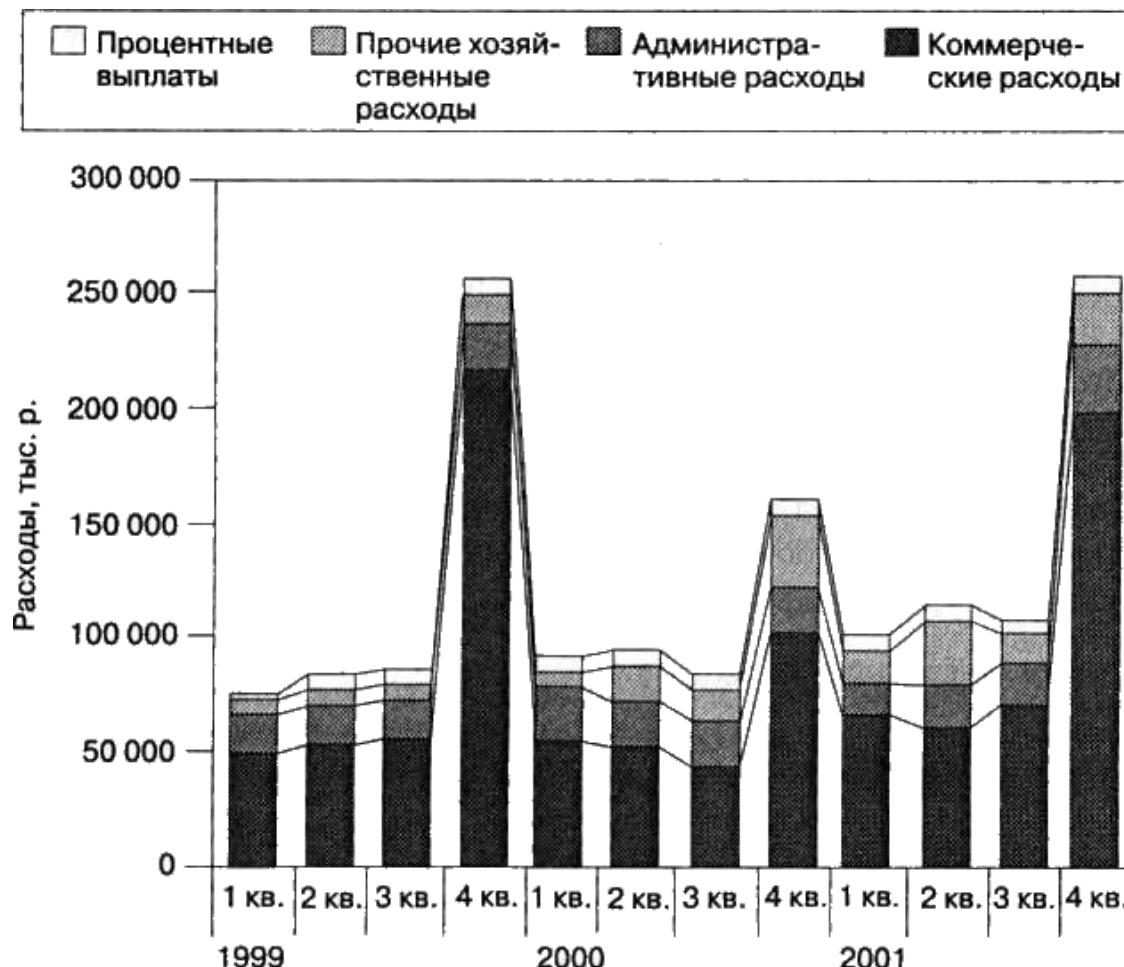


Рис. 23.8. Динамика непроизводственных расходов торговой компании по методологии управленческого учета

Процентному рознь, или о сопоставимости данных

Легкость обеспечения сопоставимости данных — еще одно важнейшее достоинство управленческого учета. Сопоставимость — это единообразие данных по источникам получения, методологии расчета, единицам измерения, экономическому смыслу и т. д. И если, например, в государстве законодательно изменен порядок расчета налогооблагаемой прибыли, то бухгалтерский учет в обязательном порядке учет (простите за тавтологию!) это на будущее, но не сможет этого отразить в прошлом. Но управленческий имеет право либо оставить расчет по прежней методике, либо задним числом пересчитать прибыль прошлых лет и таким образом добиться того, чтобы сравнение оставалось корректным и позволяло руководителю делать выводы.

В качестве примера приведем данные о процентных выплатах предприятия-импортера. По данным текущего учета они в 2001 г. составляли в среднем \$90-100 тыс. за квартал. Совершенно неожиданно в аудиторском отчете появилась общая сумма процентных расходов за год \$120 тыс. (!). С учетом величины заемных средств это соответствует процентной ставке в 33,2% годовых — и это при фактической цене кредита в 10,8%!

Пристальное изучение годового отчета показало, что по настянию аудитора главный бухгалтер отнесла к процентным выплатам, помимо процентов как таковых (\$53 тыс.), еще потери от понижения валютного курса и расходы на конвертацию, штрафы и даже хищения, которые в сумме составили еще \$67 тыс. С позиций учета и налогообложения вроде бы тоже ничего не изменилось, но ни экономическому, ни финансовому анализу после таких перестановок отчетность компании не подлежит. Соответственно она категорически не годится для бюджетного управления, как, впрочем, и для любого другого.

Лимиты по статьям бюджетов

Одним из важнейших инструментов финансового планирования и контроля в рамках бюджетного управления является *лимитирование*, т. е. установление заранее заданных пределов. Эти пределы могут быть разными и устанавливаются для:

- расходования средств (перерасходования) по статьям;
- осуществления выплат (перевыплат) по статьям;
- списания сырья и материалов в производство и прочего выбытия ТМЦ (в том числе свыше запланированного);
- наличия остатков (недостач) денежных средств и ТМЦ.

Важно отметить, что *любой бюджет сам по себе уже является лимитом*, так как по его статьям устанавливаются суммы расходов, выплат и списаний, относящиеся к определенному ЦФО или области деятельности. Но бюджет, если можно так выразиться, — мягкий лимит. Основное назначение лимитов в управлении — это установление пределов возможных перерасходов средств, излишних выплат и списаний; таких пределов, превышение которых исключено или возможно только при соблюдении определенной процедуры согласования перерасхода.

Наличие лимита — большое подспорье в управлении. Возникает это «подспорье» на этапах контроля и анализа. Контроля — когда приближение к лимиту или необходимость его нарушить является сильным сигналом об отклонении реальной ситуации от прогноза. На этапе анализа — когда выявление причин превышения лимита может дать важнейшую информацию

об изменении внутренней или внешней ситуации, появлении новых или изменениях силы ранее действовавших факторов, а также о многом другом.

Лимиты устанавливаются для *всех типов бюджетов*.

- Стоимостные бюджеты содержат (или, по крайней мере, должны содержать) ограничения следующих видов:
 - Бюджет Доходов и Расходов: предельные суммы перерасходования по статьям.
 - Бюджет Движения Денежных Средств: предельные суммы выплат по статьям выше запланированных.
- Натурально-стоимостные бюджеты: нормативные остатки и пределы списания (выбытия) активов выше запланированных.

Существуют два *типа лимитов* по аналогии с двумя типами распределения:

- **Статические**: устанавливаются как абсолютная величина или фиксированный процент от суммы, запланированной по лимитируемой статье.

Пример. По статьям БДДС разрешены выплаты выше запланированных не более 10% за период. Нарушение этого лимита является сигналом к обязательному пересмотру БДДС на следующий период, а то и на несколько.

- **Динамические**: устанавливаются как процент от суммы по статье, корреспондирующей с лимитируемой.

Пример. Для Бюджета продаж и Бюджета накладных расходов устанавливается лимитирующее соотношение 1:2. Это означает, что при невыполнении плана по продажам на 10% необходимо сократить расходы по Бюджету накладных расходов на 20%. Превышение этого лимита или невозможность его соблюдения означает, что финансово-экономическая модель деятельности предприятия, лежащая в основе бюджета, уже изменилась. Новые параметры должны быть рассчитаны и проанализированы, а модель скорректирована. По сути, это сигнал к смене методов и/или нормативов планирования.

А в итоге-то что?

Читатель уже понял, что за счет накопления искажений бухгалтерский учет может в итоге показать финансовый результат, достаточно далеко отстоящий от реальности. И только управленческий учет способен учесть, помимо всех перечисленных нюансов, еще и специфическую для данного предприятия методику формирования финансового результата⁹³ с учетом расходов, относимых на себестоимость или оплачиваемых после

налогообложения. За несколько лет расхождение величины накопленной прибыли может достигнуть принципиально размера. И если мы вернемся к примеру предприятия, работающего через офшор, использующего схемы льготного налогообложения, имеющего договоренности с контрагентами о взаимных скидках (см. подраздел 23.9), то становится ясно, что истинный финансовый результат — это тайна за семью печатями даже для руководства предприятия. И предприятие даже не может узнать, насколько ему выгодны или нет такие «обходные маневры», и не проще ли перейти к стандартным схемам работы, особенно в условиях снижающегося налога на прибыль и пониженного подоходного налога?

Для ответа на этот вопрос вначале придется восстановить реальную картину деятельности при помощи управленческого учета как для многих других вопросов, так и для бюджетного управления и управления вообще.

23.13. Практикум по постановке управленческого учета на предприятии

Рассмотрим поэтапно те шаги, которые следует предпринять для формирования управленческой учетной политики предприятия. Порядок этих шагов отличается от порядка описания логики управленческого учета и соответствует порядку принятия решений, касающихся отражения деятельности конкретной фирмы. Этот порядок принятия решений был в значительной степени нами использован в той последовательности, в которой идут параграфы данного раздела, и более или менее соответствует структуре баланса, Отчета о прибыли и убытках и Бюджета движения денежных средств, т. е. структуре основных бюджетов предприятия.

Итак, в процессе настройки управленческого учета или — иными словами — выработки правил управленческой учетной политики должны быть приняты решения, относящиеся к 3 большим группам.

- Задание базовых условий учета: периодичности, валюты учета и т. д.
- Выбор правил управленческого учета, т. е. указание того, *как мы отражаем основные и оборотные фонды, начисляем доходы и расходы, используем финансирование и т. п.* — по структуре основных бюджетов предприятия.
- Установление техники учета, т. е. документарных оснований для проводок, выбор лиц, занятых ведением управленческого учета и т. д.

Посмотрим, какими могли бы быть правила управленческой учетной политики на предприятии «ТетраМетТранс». Значительная часть информации, которая необходима для установления или выбора этих правил, нам уже известна, но кое-что придется дополнить.

Базовые условия (правила) управленческого учета Основной принцип отражения сведений в учете

Основным принципом отражения сведений в учете является	принцип проводок по счетам
--	----------------------------

Выбор базового плана счетов для планирования и учета

Планирование и учет имущества, обязательств и хозяйственных операций ведется с использованием:	управленческого плана счетов
--	------------------------------

Примечание. Управленческий план счетов основывается на МСФО, но отражает отраслевые особенности и специфику предприятия.

Метод учета затрат

Учет затрат для расчета себестоимости производится по методу:	прямой учет затрат («Direct Costing»)
---	---------------------------------------

Примечание. Выбор метода учета затрат обусловлен существующей централизацией управления. По мере усиления самостоятельности бизнесов возможен сдвиг в сторону «Standard Costing».

Установление сроков отражения фактов движения активов

Движение денежных средств — наличные расчеты	В день осуществления
Движение денежных средств — безналичные расчеты	На следующий день после осуществления
Выдача подотчетным лицам денежных средств и ТМЦ	Не позднее второго дня с момента осуществления
Движение внеоборотных активов, товаров и запасов	Не позднее третьего дня с момента осуществления

Примечание. Этот шаг обуславливает периодичность отражения первичных документов в учетной системе и таким образом влияет на периодичность планирования, прогнозирования и анализа, которая описывается в другой группе правил.

Выбор калькуляционного периода для расчета себестоимости

Например:

Калькуляционным периодом для расчета себестоимости является:	месяц
--	-------

Валюты учета

Теперь настал черед установления валюты или валют, в которых будет вестись управленческая отчетность. Сначала составляется список валют, которые в принципе могут быть использованы в таком качестве. Например:

Учет имущества, обязательств и хозяйственных операций ведется в:	рублях РФ долларах США евро
--	-----------------------------------

Сразу же после составления перечня валют управленческого учета выбирается базовая валюта учета; она может как совпадать, так и не совпадать с валютой отчетности. Это, в свою очередь, повлияет на метод пересчета, а значит, на финансовый результат.

Например:

Базовой валютой управленческого учета является:	доллар США
---	------------

Критерии классификации и учетные принципы

Выбор критерия классификации активов на основные средства (ОС) и малооценные быстроизнашающиеся предметы (МБП)

Например:

ОС	Стоимость: \$2000 и выше
	Срок эксплуатации: 1 год и более
МБП	Стоимость менее \$2000 и/или срок эксплуатации менее 1 года

Методология списания стоимости основных фондов

Например:

В управлении балансе отражаются:	первоначальная стоимость ОФ; износ ОФ; остаточная стоимость ОФ
Периодичность списания:	Ежегодно, на 31.12. отчетного года
Алгоритм списания	
Здания, сооружения и земельные участки	Линейный стандартный
Технологическое оборудование и оргтехника	Геометрически-дегрессивный
Автотранспорт	По нормативному километражу пробега

Критерии классификации ремонтов

Например:

Ремонты стоимостью \$2000 и более признаются:	капитальными, и затраты на них увеличивают балансовую стоимость ремонтируемого оборудования
Ремонты со сроком эксплуатации оборудования 1 год и более после них признаются:	
Ремонты стоимостью менее \$2000 и/или сроком эксплуатации менее 1 года после них признаются:	текущими, и затраты на них списываются на финансовый результат

Выбор способа оценки имущества предприятия

Например:

Имущество (активы) компании оцениваются по:	Сумме произведенных затрат
---	----------------------------

Правила переоценки имущества предприятия

Например:

Периодичность переоценки	
Основные средства и НМА	Ежегодно
Товары, запасы, незавершенное производство	Ежеквартально
Ценные бумаги	Ежемесячно
Метод переоценки	
По рыночной стоимости	
Списание доходов и расходов по результатам переоценки	
На финансовый результат	
Ответственное Подразделение/Должность	
ПЭО/Руководитель ПЭО	

Метод списания затрат на себестоимость продукции

Например:

Затраты сырья и материалов на себестоимость реализованной продукции и себестоимость продукции, закупленной для перепродажи, списываются по методу:	ФИФО
--	------

Метод учета стоимости готовой продукции (услуг)

Например:

Учет готовой продукции (услуг) ведется по:	фактической себестоимости
--	---------------------------

Правила проведения инвентаризации в целях управленческого учета

Например:

Отдельно для целей управленческого учета производится инвентаризация	Да
Периодичность проведения инвентаризации	
Основные средства	Ежегодно
Товары, запасы, незавершенное производство	Ежеквартально
Метод оценки излишков/недостач	
По рыночной стоимости	
Списание излишков и недостач по результатам инвентаризации	
По факту на момент выявления	
Излишки	На финансовые результаты
Недостачи	На виновных лиц, по результатам расследования — на финансовые результаты

Критерии классификации задолженности

Например:

Дебиторская/кредиторская задолженность сроком менее 2 мес. с момента отгрузки признается:	краткосрочной
Дебиторская/кредиторская задолженность сроком более 2 мес. с момента отгрузки признается:	долгосрочной
Просроченная кредиторская задолженность сроком более 3 мес. признается:	безнадежной и списывается на финансовый результат

Порядок установления лимитов по задолженности

Лимиты по суммам и срокам кредиторской и дебиторской задолженности устанавливаются:	индивидуально для каждого контрагента
---	---------------------------------------

Порядок начисления дохода от реализации

Например:

Доход от реализации начисляется по:	отгрузке
-------------------------------------	----------

Правила использования трансфертных цен

Например:

Трансфертные цены для взаиморасчетов между ЦФО:	не используются
---	-----------------

Учет курсовых разниц

Например:

Доходы/расходы по курсовым разницам списываются на финансовые результаты:	ежемесячно
---	------------

Учет суммовых разниц

Например:

Доходы/расходы по суммовым разницам списываются на финансовые результаты:	на дату платежа
---	-----------------

Определение основ техники управленческого учета Порядок отражения фактов хозяйственной деятельности

Например:

Факты хозяйственной деятельности должны отражаться в учете:	ответственным исполнителем в день возникновения факта хозяйственной деятельности
Учет факта хозяйственной деятельности по статьям происходит	в том же периоде, который определен для составления плана по этим же статьям

Документарное основание для учетных записей

Например:

Основанием для внесения учетной записи являются:	<ul style="list-style-type: none">• бухгалтерские документы;• управленческие документы
Наличные денежные средства выдаются только на основании:	заявки на выдачу денежных средств
Оплаты по безналичным расчетам производятся только на основании:	завизированных счетов

Обязательные реквизиты для заявок на выдачу денежных средств/ счетов для безналичных расчетов

В заявке на выдачу денежных средств/ счете для безналичных расчетов обязательными для заполнения являются следующие реквизиты:	<ul style="list-style-type: none">• предполагаемая дата выдачи/оплаты денежных средств;• ЦФО;• контрагент;• статья;• сумма;• назначение платежа
--	--

Порядок разрешения спорных вопросов об отнесении расходов к тем или иным статьям/ЦФО

Решения по спорным вопросам при отнесении расходов на соответствующие статьи и ЦФО	принимает Руководитель Планово-экономического отдела
--	--

Лимиты по статьям бюджетов

Например:

Бюджеты выплат	10% от сумм по статьям за период
Бюджеты расходов	1 : 2 к Бюджету продаж (Бюджету доходов по основной деятельности)
Лимиты остатков по натурально-стоимостным бюджетам	
Товары	500 ед.
Готовая продукция	
Материалы	
Полуфабрикаты	1000 ед.

Рассмотренный практикум не является исчерпывающим; читателю рекомендуется внимательно перечитать теоретический раздел, выделить пункты, которые отсутствуют в практикуме, и принять необходимые решения по приведенным образцам.

23.14. Подготовка Положения об управленческой учетной политике

Система управленческого учета описана и представлена во всех необходимых форматах. Наступил черед заключительного шага: подготовки Положения об управленческой учетной политике, которое будет в дальнейшем являться регламентным документом, определяющим принципы, методы и процедуру ведения управленческого учета на предприятии. Для этого создается текстовый документ, соответствующий своим форматом принятым на предприятии стандартам и содержащий все полученные в процессе работы результаты.

Обозначение документа «РК СБУ 01—200_» является сокращением и расшифровывается как «Руководство Системы Бюджетного Управления — версия 1 200_ года».

Структура Положения об управленческой учетной политике определяет состав и количество разделов.

1. *Общие положения* — порядок разработки и изменения Положения.
2. *Базовые принципы* — теория управленческого учета в рамках бюджетного управления.
3. *Организационные основы* — описание организационных принципов ведения управленческого учета на предприятии.
4. *Методика учета* — указание и краткая характеристика методов управленческого учета для каждого из объектов учета.
5. *Техника учета* — описание основных правил ведения управленческого учета на предприятии.

ПРАКТИКА БЮДЖЕТНОГО УПРАВЛЕНИЯ И ЕГО СВЯЗЬ СО СТРАТЕГИЕЙ ПРЕДПРИЯТИЯ

24. Стратегию — в жизнь, или Стыковка Системы сбалансированных показателей и бюджета

В заключение нашей книги нам по самым разным причинам хочется рассказать, как выглядит реализация бюджетного цикла на практике. Во-первых, описание реального процесса как он есть, в данном случае — процесса постановки бюджетного управления, всегда живее и ярче теоретического рассказа о том, как оно «должно быть». Во-вторых, наша книга рассказывает о *постановке* бюджетного управления, но читатель постоянно помнит о том, почему и ради чего эта постановка производится. Ведь постановкой чего бы то ни было жизнь не заканчивается, и нужно знать, как изменится деятельность предприятия и в том числе — отдельных сотрудников и отделов в условиях бюджетного управления. А в-третьих, бюджетное управление — не застывшая система, а такой же живой организм, как и сам бизнес, и хочется понимать, какие его элементы, как часто и под воздействием каких факторов и причин придется менять.

И главное — нам необходимо еще раз систематизированно «пройтись» по всем этапам постановки и реализации бюджетного управления с тем, чтобы закрепить понимание связи его этапов и выявить «точки крепления» к другим областям и методам управления. Важнейшей из таких областей является Система сбалансированных показателей, ССП, которая «родственна» бюджетированию по используемым показателям и по базовым принципам: распределению цели по уровням управления и по времени и обратной связи.

24.1. Возвращаясь к пропущенному

В качестве примера рассмотрим постановку и реализацию бюджетного управления на все том же «ТетраМетТрансе». Читатель наверняка уже понял, что у этого «литературного предприятия» были реальные прототипы, прошедшие путь постановки бюджетного управления от начала до конца. Причины, по которым они пришли к бюджетному управлению, были разными: на одних давили внутренние проблемы, и бюджетное управление казалось средством их преодоления. Другие находились под влиянием жесточайшей рыночной конкуренции и видели в бюджете способ укрепления не только внутренних ресурсов, но еще и рыночной силы. Были и такие, кто просто хотел «сделать все по-правильному». Проходили они путь постановки, однако каждый по-своему — кто сразу целиком и последовательно, кто «зигзагами», пытаясь пропустить тот или иной этап и возвращаясь потом к пропущенному уже с другим осознанием.

Желание «проскочить» те или иные этапы возникает по разным причинам. Самые распространенные — непонимание необходимости этапа, переоценка качества уже существующей аналогичной функции или опасение «не справиться» с закономерной попыткой «обойтись тем, что есть». Конечно, пренебрежение разными этапами мотивируется разными причинами. Так, можно столкнуться с отказом от разработки стратегии под предлогом, что «стратегия уже есть». И очень часто стратегия действительно есть, только очень редко она бывает сформулирована настолько четко, чтобы ее можно было использовать для построения и/или проверки правильности бюджета. А ведь это совершенно обязательная вещь с позиций обратной связи: если результаты анализа показывают, что бюджет выполнить в существующих рамках никак нельзя, неизбежно встает вопрос об изменении стратегии, для выполнения которой он составлялся.

Поэтому описание реальной постановки и последующей работы системы бюджетного управления начнем с Системы стратегических показателей: состыкуем ССП и бюджет. Подобная стыковка более чем оправданна: в цикле управления ССП реализует этапы постановки стратегических целей и разработки долгосрочных планов. Больше того, в ходе разработки карты ССП определяются, по сути дела, критерии и

требования, которые ССП накладывает на подсистемы оперативного управления как механизм реализации стратегии, а также определяются показатели, от которых зависит деятельность предприятия, а значит и бюджеты.

Требования со стороны ССП к подсистемам оперативного управления могут быть объединены в следующие основные группы:

- требования к характеру и уровню ответственности, а также к мотивации сотрудников;
- требования к распределению и исполнению функций между элементами предприятия (ЦФО, подразделениями, участками и т. д. — до отдельных сотрудников);
- требования к системе учета.

На основе этих требований проектируются (в случае отсутствия) или настраиваются соответствующие подсистемы оперативного управления.

И если стратегия не доведена до нужного уровня проработки, то и финансовая структура, и система оплаты труда, и правила управленческого учета как бы подвисают в воздухе, не имея опоры — критерия для оценки. Итак, первым этапом постановки БУ становится разработка стратегического плана развития компании.

В отсутствие формализованной стратегии этап планирования зачастую выхолащивается, что заключается в упрощенном составлении бюджета с использованием в качестве основного метода планирования «от достигнутого» и отказом от сценарного подхода. У бюджета нет базы в виде финансово-экономической модели, использующей показатели стратегии, и это колоссально усложняет процессы контроля: как можно оценивать текущую деятельность в отсутствие базы для сравнения? Ситуация значительно ухудшается за счет того, что многие бюджетные показатели становятся известны только «посмертно», по окончании отчетного периода, а контроль предполагает возможность вмешательства в происходящее «по ходу дела». Между тем будь в распоряжении руководителя знание о том, какие показатели являются формирующими, и информация об их плановом и фактическом значении, контроль и текущее управление тут же поднялись бы на совершенно иной уровень.

Точно так же формально составленный бюджет лишает руководителя возможности корректно анализировать итоги периода. А ведь именно анализ и через его результаты — обратная связь с планами и целями — замыкает цикл управления. Причину этой «прохладцы» можно усмотреть в сложности корректного финансово-экономического моделирования и связанного с ним анализа прямо на стадии постановки БУ — обратная связь на стадии постановки бюджетирования, в отсутствие «факта», не задействуется. Кажется, что потом, когда «процесс пойдет», все само собой наладится. Но опыт общения с предприятиями, освоившими бюджетное управление в полном объеме, показывает, что по мере освоения регламентов БУ содержание получаемых показателей заботит их все больше и больше, вопрос «как составить бюджет в срок?» заменяется вопросами «почему в бюджете эти значения оказались именно такими?» и «почему реальность отклонилась от ожиданий?».

Ничуть не реже руководители пытаются избежать этапа постановки управленческого учета, что объясняется, прежде всего, их опасениями по части трудоемкости предстоящей работы и связанными с этим затратами времени, нервов и в конечном счете — денег.⁹⁴ Тем не менее, поработав некоторое время с прогнозными бюджетами и столкнувшись с проблемами сбора данных для анализа, руководство предприятия приходит к необходимости выработки управленческой учетной политики предприятия и настройки собственно УУ. Справедливости ради надо сказать, что «на втором круге» их отношение к данному этапу постановки БУ бывает более осмысленным, взвешенным и результативным.

Итак, этапы бюджетного цикла нужны по следующим причинам:

- этап постановки целей — для получения критериев оценки деятельности, разворачивания их по времени и по уровням управления, взаимоувязывания и согласования. В отсутствие или при недостаточной проработке этого этапа бюджетирование лишается опоры, так как даже выполнение и перевыполнение бюджета не означает достижения целей, и как следствие, интересов акционеров предприятия;

- этап планирования — для расчета количественных показателей бюджета, рассмотрения вариантов и проверки соответствия принимаемого бюджета целям предприятия. Формальное проведение этапа не позволяет найти ответ на вопрос: каким образом и при каких условиях предприятие может достичь поставленных целей?
- этап исполнения — для проектирования структур, через которые происходит управление реализацией оперативных и стратегических планов. Это сначала организационная структура, которая своим составом подразделений и набором выполняемых ими функций позволяет управлять исполнением деятельности, направленной на достижение целей, что означает, что оргструктура согласована и поддерживает стратегию. А далее, построение на базе организационной — финансовой структуры, которая устанавливает через систему ЦФО ответственность за стоимость деятельности, что позволяет ею управлять. Для чего и строится бюджетная структура. Таким образом, все исполняемые функции на предприятии становятся управляемыми через указанные структуры, и тогда выполнение оперативных планов приводит к реализации стратегических, что и ведет компанию к достижению своих целей. Следовательно, через указанные структуры оперативный контур управление-бюджетирование связывается со стратегическим контуром управления — ССП;
- этап контроля — для обеспечения в ходе практической деятельности намеченных принципов, условий и показателей работы. Слабость управления на этих этапах проявляется в забвении составленных планов и, безусловно, полностью дискредитирует бюджетирование как таковое. Значительно улучшить ситуацию можно увязкой показателей бюджета и оплаты труда, т. е. переведя систему оплаты труда с этапа анализа на этап контроля, когда в последнем будут заинтересованы непосредственные исполнители;

- этап анализа — для обратной связи между фактически достигнутым положением вещей и планами, стратегией и целями. Недостаточность анализа равносильна, по сути, некорректности планирования, потому что точно так же не позволяет прийти к определенному суждению о желательности или нежелательности отклонений факта от плана/прогноза и причин отклонений;
- этап формирования управленческого воздействия — для преобразования суждений, сделанных по результатам анализа, в реальные действия руководства. Если формирования управленческого воздействия не происходит, то возникает резонный вопрос: а зачем тогда руководству компании подобный инструмент управления вообще?
- этап корректировки планов или целей замыкает цикл управления и позволяет предприятию осознать себя на новом этапе развития — как краткосрочном, так и стратегическом — и изменить свою деятельность в соответствии с меняющимися внешними и внутренними условиями.

И только при достаточном качестве каждого этапа бюджетное управление начинает работать в полную силу.

Посмотрим, как это происходит на практике.

24.2. «Разворачивание» цели предприятия

Постановка цели и ее разворачивание — один из самых тонких и самых важных процессов, обуславливающих успешность бизнеса. Почему? Достаточно очень немного по наблюдать за предпринимателями, чтобы заметить, чтовольно или невольно, осознанно или нет, они и преследуют, и достигают весьма разных целей. И далеко не всегда реально достигаемая цель соответствует той, которая декларируется.

Первое, что приходит в голову при столкновении с такой парадоксальной ситуацией, — предприниматель неверно выбрал способы достижения желаемой цели. Стремясь к одной цели, он реализует мероприятия, которые объективно ведут его к другим результатам. Для крупных компаний это справедливо даже в большей степени, чем для мелких, по причине большего числа проектов и мероприятий, связь которых с общей целью просматривается не сразу.

Увязка цели и стратегий предприятия, превращение избранной стратегии в перечень конкретных мероприятий — дело настолько сложное и неоднозначное, что ему посвящена целая область менеджмента, стремительно развивающаяся в последнее десятилетие — система сбалансированных показателей (ССП, Balanced Scorecard, BSC). Несмотря на неоднозначность перевода исходного названия на русский язык, и авторы⁹⁵, и последователи под сбалансированностью понимают последовательное и непротиворечивое разворачивание цели в стратегии, превращение стратегий в указания руководства и далее — в конкретные мероприятия. Также согласованно вся цепочка должна развернуться не только по уровням, но и во времени.

Каковы основные требования к этому инструменту?

Описание всех звеньев должно производиться на одном и том же языке, понятном всем участникам бизнеса: от владельцев компании до рядовых исполнителей. Таким языком может служить система экономических и финансовых показателей деятельности, причем не «мертвая», формальная, а «живая». «Оживить» ее могут несколько моментов.

1. Адекватность показателей, использованных в системе, и установленных между ними связей реальным процессам в

деятельности предприятия, например процессам формирования доходов и расходованию средств. Эта адекватность позволяет показатели ССП напрямую использовать при составлении бюджетов.

2. Использование этой системы показателей для управления предприятием, что означает прогнозирование их значений, контроль процесса достижения установленных «потолков» и анализ их исполнения по окончании периода.
3. Использование некоторых показателей из этой системы в качестве нормативов деятельности, а некоторых — в качестве ориентиров (базы) для оплаты труда.

В этом списке читатель уже узнал знакомые ему «милье черты» бюджетирования. И это действительно так: бюджет и ССП — взаимодополняющие инструменты управления по следующим причинам:

Несмотря на то, что сравнение, проведенное в табл. 24.1, не является исчерпывающим, его достаточно, чтобы осознать бюджетирование и ССП как взаимодополняющие инструменты. Причем бюджет носит, если можно так выразиться, «первичный характер», создавая для ССП основу в виде костяка финансово-экономических показателей, системы ответственности, пронизывающей все уровни предприятия, отложенного процесса прогнозирования и анализа. Можно утверждать, что в организации, применяющей бюджетное управление, ССП не будет воспринята как нечто чуждое — скорее, как развитие уже существующих инструментов. И наоборот: желание ввести управление предприятием в соответствии с ССП почти неминуемо приведет руководство компании к осознанию необходимости бюджетирования. Иначе откуда взять количественные оценки прибыли или иной финансовой цели, показателей работы с клиентами, с персоналом? Где искать резервы производства и управления?

ТАБЛИЦА 24.1. СРАВНИТЕЛЬНАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ОТДЕЛЬНЫХ ЧЕРТ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ И ССП
КАК ИНСТРУМЕНТОВ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Особенности инструмента управления	Бюджетирование	ССП	Комментарий

Критерии детализации («разворачивания»)	По уровням управления (ЦФО) и в известной степени — по сферам деятельности, которые учитываются при формировании ЦФО	По уровням управления (подразделения): цели верхнего уровня — цели компании — декомпозируются на цели подразделений и далее — на цели сотрудников этих подразделений	Критерии детализации являются взаимодополняющими и позволяют углублять как бюджетирование, так и ССП, разворачивая, например, стратегию по ЦФО
Показатели	Финансовые и экономические — как абсолютные, так и относительные	Любые, в т. ч. сроки, персоналии, критерии качества и пр.	Показатели также носят взаимодополняющий характер: бюджет может быть дополнен сроками не только отчетных периодов, но и произвольными, ССП получает из бюджета показатели, по которым может оценивать достижение или выполнение нужных ей «проектов»
Контроль исполнения	Текущий план-фактный контроль отклонений, и по завершению периода. Оперативный контроль предполагает просто более короткий период анализа	Имеет инструменты (формирующие показатели), позволяющие корректировать процесс достижения цели в ходе исполнения	ССП, по сути, использует систему контроля, созданную в ходе бюджетирования, но значительно улучшает ее, так как дополняет учетную систему показателями «не бюджетной» природы
Анализ и принятие управленческих решений (обратная связь)	Если анализ является одним из этапов бюджетного цикла, то принятие управленческих решений выходит за его пределы. По результатам анализа можно предложить те или иные рекомендации по изменению хода производственно-финансовой деятельности, но	ССП, являясь системой стратегического управления, позволяет корректировать стратегии/цели предприятия точно таким же образом, как в бюджетировании происходит корректировка текущих показателей	Анализ «по методологии бюджета» служит основой корректировок, производимых внутри ССП, т. е., сигналом для корректировки стратегии могут стать изменения, «обнаруженные» в бюджетировании

изменение целей/ стратегии остается «за кадром», так как в рамках бюджетирования вопросы изменения стратегии не производятся	
--	--

И главное — все мероприятия в рамках ССП будут реализовывать конкретные подразделения, которые являются какими-либо ЦФО, и значит, будут обязательно иметь свой бюджет, т. е. вся деятельность по ССП в целом будет отражена в бюджете предприятия и таким образом бюджетирование станет фундаментом реализации стратегии.

24.3. Цели бизнеса и их иерархия

Одна из сложностей BSC заключается в том, чтобы корректно сформулировать финансовую цель бизнеса, отвечающую объективно существующим рыночным условиям, и привязать к ней такие способы достижения, которые будут способствовать реализации именно этой цели в будущих условиях, возможно, отличных от тех, что наблюдались в момент формулировки цели. Это здорово напоминает стрельбу по мишени «бегущий кабан», только с той существенной разницей, что намерения кабана более или менее очевидны, а рынка — нет.

Разграничение целей принципиально важно и с позиций согласования интересов собственников, и с позиций постановки задачи перед топ-менеджерами. И здесь принципиально важно понимать иерархию этих целей: по уровням и по временному горизонту. Уровней внутри самой ССП можно выделить два — уровень собственников и топ-менеджмента, но внутри предприятия, практикующего бюджетное управление, число уровней будет соответствовать иерархии ЦФО. Временной горизонт, соответственно, может быть долгосрочным и ближним (краткосрочный аспект). С позиций временного горизонта цели можно еще назвать перспективными и тактическими.

Долгосрочной целью собственников может быть либо стоимость компании, если они собираются продавать бизнес⁹⁶, либо — в противном случае — личное потребление, которое обычно предполагает максимизацию отдачи на вложенный капитал. И в интересах собственников поставить менеджмент предприятия в такие условия, чтобы эти долгосрочные цели были и целями менеджмента тоже. Согласование долгосрочных целей достигается посредством определенной системы оплаты, бонусов и опционов, но обсуждение этой проблемы выходит за рамки нашей книги. Достаточно сказать, что наличие у топ-менеджмента иных долгосрочных целей, скажем, получение ими вознаграждения за максимальный размер активов, неминуемо приведет в лучшем случае к конфликту, в худшем — в отчетливых действиях менеджмента во имя собственной выгоды и во вред бизнесу.

Таким образом, перспективная цель выдвигается собственником, и топ-менеджеры могут только скорректировать ее, апеллируя к рыночной ситуации, возможностям компании и перспективам того и другого.

С ближней (краткосрочной) целью дело обстоит прямо противоположным образом: в общем случае она должна генерироваться топ-менеджментом, так как эта цель качественно (по характеру) и количественно (уровнем) отражает локальный максимум, которого компания может достичь на текущем этапе развития. А оперативные возможности менеджерам виднее, чем собственникам, но они должны быть таковыми, чтобы вести к достижению долгосрочных целей, поставленных собственниками.

Ближними целями могут выступать:

- усиление конкурентных преимуществ;
- получение технологического превосходства;
- улучшение кадровой политики;
- снижение себестоимости;
- повышение управляемости компании и многое, многое другое.

Обратите внимание, что только очень небольшая часть целей в приведенном списке имеет финансовое выражение. Будь этот список длиннее, соотношение «финансовых» и «нефинансовых» целей оказалось бы тем же самым. Но составление BSC начинается именно с формулировки финансовой цели, потому что помимо удовлетворения интересов собственников, это означает достижение того финансового ресурса, который необходим предприятию, чтобы развиваться и приносить доход собственникам в будущем, т. е. сохранять эту способность во времени. А далее необходимо понять — что вне компании и внутри нее будет служить их достижению.

Тогда, если рассматривать прибыль как один из показателей текущих финансовых целей, понадобится понять, за счет каких составляющих ее факторов будет достигнут рост. В самом общем случае это либо рост продаж, либо снижение расходов, либо и то и другое одновременно. И здесь бюджет становится инструментом согласования, прежде всего процессов получения и расходования средств.

Приведем вполне типичный пример.

Допустим, цель владельца предприятия — увеличить стоимость владения бизнесом. То есть компанию он продавать не собирается, но тем не менее, намерен предпринимать шаги в направлении роста стоимости объекта, которым обладает. Позиция, понятная по-человечески и полностью целесообразная с позиций управления «объектом». Несмотря на то, что факторов стоимости бизнеса существует огромное количество и они существенно различаются, например по отраслям, владелец компании не ошибется, если в качестве основного фактора установит отдачу на вложенный в предприятие капитал. Она — отдача, измеряемая прежде всего показателем *ROI* (см. подраздел 20.3), должна расти.

Начинается достижение цели с разработки карты ССП, для создания которой, в свою очередь, необходимо поставить цели и разработать стратегию. Если вспомнить дерево *ROI*, то результат может быть получен тремя способами:

<ul style="list-style-type: none">ускорение оборачиваемости;падение рентабельности, что в большей степени соответствует политике снижения цен и расширения круга клиентов	<ul style="list-style-type: none">замедление оборачиваемости;рост рентабельности, что предполагает повышение если не цен, то торговой наценки — обязательно, и весьма вероятное сужение клиентской базы	<ul style="list-style-type: none">ускорение оборачиваемости;рост рентабельности, который образует столь привлекательное сочетание между собой за счет выхода на новые рынки, выпуска принципиально новой, входящей в моду продукции, прорыва в технологии и т. п.
--	--	--

Руководству компании надлежит выбрать «основное направление», и, конечно, поиск сразу ориентируется на «третий вариант». И тогда для достижения желаемого планируется следующая последовательность шагов:

- установить главные факторы роста продаж без снижения цен и торговой наценки, допустим, за счет выпуска инновационной продукции;
- определить, кто (какое или какие подразделения) во внутренней деятельности предприятия обеспечит создание такой продукции. Допустим, для этого необходимо модернизировать процесс НИОКР;⁹⁷
- для эффективного функционирования нового процесса НИОКР потребуется частично переучить уже имеющийся персонал, а частично набрать новых сотрудников.

Читатель уже знает достаточно, чтобы для каждого этапа указать задачи, стоящие перед бюджетом предприятия, т. е. кто в каком ЦФО это будет делать и, соответственно, какой бюджет будет составлять, а затем выполнять. Таким образом, финансовая цель декомпозировалась по факторам, ее определяющим, а те, в свою очередь, установлены для исполнения соответствующим подразделениям, которые, будучи определенными ЦФО, составят необходимые для этого бюджеты.

Таким образом, достижение цели верхнего уровня (цели компании), достаточно долгосрочной по своему смыслу, будет обеспечено достижением системы подчиненных целей подразделений. Эти цели имеют значительно более близкий временной горизонт и легко контролируются через бюджет.

Пример, конечно, упрощен, так как на стоимость влияет еще целый ряд разнородных факторов; кроме того, по отношению к другим видам продукции или другим направлениям деятельности могли быть приняты иные стратегические решения. Но в целом логика перехода от одной цели к другой в нем соблюдена.

Однако при таком подходе мгновенно и, можно сказать, во весь рост встает вопрос о выявлении резервов предприятия. Устранение всякого рода потерь и нерациональных затрат — это один путь; другой — это устранение разрыва между достигнутым и возможным уровнем использования ресурсов. Совокупный резерв, следовательно, определяется разницей между производственным потенциалом и достигнутым уровнем выпуска продукции. Диагностика резервов

нужна для того, чтобы понять, не какой все-таки должна быть финансовая цель, а каким может быть ее количественное значение.

Основной (и первый по порядку) признак классификации производственных резервов — по источникам эффективности производства, которые сводятся к трем простым моментам процесса труда: живой труд, предмет труда и средства труда. Иными, более привычными, словами — персонал, сырье и материалы, оборудование. Уместно выделить также резервы управления и для ряда предприятий

98

— информацию. И надо отметить, что если при социализме ограничивающими факторами являлись средства труда, сейчас гораздо чаще — персонал и управление.

Явные виды резервов и бюджетные инструменты управления ими просматриваются сразу:

<ul style="list-style-type: none">Высокотехнологичное или уникальное оборудование, или оборудование для выпуска уникальной (особо востребованной, модной или дефицитной) продукции	Бюджет производства отдельных видов продукции Бюджет себестоимости Бюджет инвестиций Анализ отдачи на вложенный капитал
<ul style="list-style-type: none">Квалифицированный персонал	Бюджет рабочего времени Бюджет расходов на персонал (или вариант: на оплату труда) Анализ коэффициента опережения производительности труда над заработной платой
<ul style="list-style-type: none">Доступ к источникам дешевого или дефицитного сырья	Бюджет расхода материалов Бюджет себестоимости в части расхода материалов Анализ материалоемкости продукции
<ul style="list-style-type: none">Умение быстро начинать выпуск новой продукции, НИОКР	Бюджет инвестиций в НМА
<ul style="list-style-type: none">Прекрасная организация производства	

Все эти резервы эффективнее управляются при помощи ССП в связке с бюджетированием.

Но используя другие критерии поиска (стадии производственного цикла, функциональные области и т. д.), перечень резервов можно

существенно продлить. Ну, и последним по упоминанию, но не по значению критерием, является локализация (источники) резервов. В зависимости от нее различают внутренние (главные) и внешние резервы. Внешние резервы — рост цен на вашу продукцию или благоприятную динамику валютного курса — бывают весьма существенны, но, увы, ненадежны. А вот если большая часть ваших резервов носит внутренний характер, вы как руководитель можете спать гораздо спокойнее. И вот тут бюджет, который позволяет выделить резервы предприятия не «чохом», а по отдельным ЦФО, просто неоценим! Именно он придает и поиску, и последующей актуализации резервов абсолютно четкую, адресную направленность.

Возможна ситуация, когда предприятие располагает резервами, которые для реализации выбранной стратегии не нужны. Что ж, бывает. Обидно за резервы, но их час еще не наступил и почти наверняка наступит — скорее раньше, чем позже. Другое дело, если резерва нет. Тут надо решить, может предприятие без него обойтись или нет. Если без него никак невозможно, то необходимый резерв надо создавать, а это почти всегда инвестиции. При этом принятие решения потребует бизнес-планирования и оценки экономической эффективности предполагаемых вложений. При условии положительного решения — бюджета инвестиций и его увязки с бюджетом доходов.

Особый интерес представляет поиск резервов, основанный на их соответствии способам достижения выбранной финансовой цели. Прямая связь между ними либо совершенно очевидна и устанавливается обычными методами, как, например, между понижением цены (способ) и доступом к дешевым источникам сырья (резерв), либо опосредована. Тут в качестве примера можно назвать влияние квалификации персонала на себестоимость — связь есть, но не слишком явная.

24.4. Сформировать и отследить

Итак, мы обосновали итоговую финансовую цель нашего бизнеса и его подразделений и привязали ее к существующим условиям и стадии развития. Мы выбрали способы достижения и проверили их адекватность финансовой цели. После этого начинается самая трудоемкая и невыигрышная, но самая насущная часть работы — реализация принятых решений. И тут очень важно своевременно замечать, насколько успешно идут внутренние и внешние процессы.

Значит, здесь тоже необходимо организовать контур обратной связи.⁹⁹ Для этого предстоит разработать перечень показателей, отражающих успешность проводимой стратегии, и с нужной периодичностью отслеживать их значения.

Технически самый простой способ сформировать адекватную систему показателей — это последовательно приписывать корректные показатели сначала финансовой цели, потом способам достижения и, наконец, выявленным резервам.

Приведенный перечень не является не только исчерпывающим, но даже типовым. Тем не менее логику составления системы сбалансированных показателей (вот, оказывается, мы до нее уже и дошли) он отражает. Больше того, несмотря на свою краткость, он иллюстрирует два принципиальных момента:
есть показатели, встречающиеся в списке однажды, а есть повторяющиеся — таким является в данном примере (табл. 24.2) коэффициент загрузки оборудования;
есть показатели, которые можно отследить уже в ходе деятельности, а есть те, которые становятся известны «задним числом», после появления соответствующей статистики и/или внешних данных.

Тогда перечень показателей будет выглядеть следующим образом:

ТАБЛИЦА 24.2. ПОКАЗАТЕЛИ ЦЕЛЕЙ, СПОСОБОВ ИХ ДОСТИЖЕНИЯ И РЕЗЕРВОВ КОМПАНИИ

Финансовая цель	Показатель
Стоимость 100 компаний	ROI , ROA (return on assets — отдача на вложенный капитал, или отдача от активов), ROE (return on equity — отдача на собственный капитал)
	NPV (net present value — дисконтированный чистый доход)
	FCF (free cash flow — свободный денежный поток)
	EVA (economic value added — экономическая добавленная стоимость)

Способ достижения	Показатель
Цена продукции 101	Уровень цены в процентах к среднеотраслевой
	Уровень цены в процентах к ценам основных конкурентов
	Торговая наценка
	Средневзвешенная скидка (скидки)
Себестоимость продукции	Доля прямой себестоимости в цене продукции
	Прирост/экономия себестоимости по сравнению с предшествующим или базовым периодом
	Прирост/экономия косвенных производственных расходов по сравнению с предшествующим или базовым периодом
	Показатель экономической эффективности производственных расходов
Коммерческие расходы	Дополнительные расходы на реализацию
	Дополнительные расходы на обслуживание клиентов, в т. ч. послепродажное
	Коммерческая нагрузка (соотношение расходов на реализацию и прямой себестоимости)
	Доля расходов на реализацию в доходах предприятия (от направления/продукции)
	Показатель экономической эффективности расходов на реализацию
Административные расходы	Дополнительные расходы на управление
	Административная нагрузка (соотношение административных расходов и прямой себестоимости)
	Доля административных расходов в доходах предприятия
	Показатель экономической эффективности управленческих расходов
Резервы	Показатель
Оборудование	Коэффициент загрузки оборудования
	Производительность оборудования
	Количество сбоев и ремонтов за период
	Доля времени под простоями и наладкой
Персонал	Производительность труда
	Средняя ЗП в сравнении со среднеотраслевым значением
	Зарплатоотдача
	Коэффициент опережения темпов роста производительности труда по сравнению с темпами роста ЗП
Организация производства	Коэффициент загрузки оборудования
	Коэффициент занятости персонала
	Доля административных расходов в себестоимости продукции или доходах предприятия
Реализационная корзина	Структура реализационной корзины по маржинальному доходу продукции
	Ассортимент изделий

	Качество продукции (по параметрам, имеющим количественную оценку)
Себестоимость продукции	Материаоемкость
	Фондоемкость
	Доля амортизации в себестоимости продукции
	Трудоемкость
	Удельные расходы на упаковку и хранение
	Удельные расходы на реализацию
	Потери на брак
	Уровень себестоимости в процентах к среднеотраслевой (если известен)
	Уровень себестоимости в процентах к ценам основных конкурентов (если известен)
	102 и так далее

Чем чаще встречается показатель в ССП, тем он важнее. В ряде случаев можно даже заподозрить, что с нарушением этого показателя, вернее, некоторого его порогового значения, для предприятия будет связан существенный риск. Так, почти наверняка прогрессивное оборудование является еще и дорогим, обеспечивает предприятию высокий производственный рычаг, и его недозагрузка чревата мгновенно возникающими убытками. Плюс к этому коэффициент загрузки косвенно отражает объем реализации.¹⁰³ Плюс по нему можно судить о занятости персонала. Чрезвычайно важный показатель!

И обратите внимание, его значение можно получить немедленно по окончании каждой рабочей смены! Это не просто важный, это отличный показатель, так как его соблюдение в течение, скажем, месяца практически гарантирует достижение выбранной цели. Такие показатели называются формирующими, и выявление их — одна из основных задач при составлении ССП. Правда, в нашем примере формирующим оказался показатель, отражающий «внутренние процессы», в то время как Д. П. Нортон и Р.С. Каплан большую часть формирующих показателей относят к сфере персонала. Что ж, это свидетельствует только об огромных возможностях и гибкости ССП.

При любой гибкости, однако, существуют и стандартные случаи, для которых можно предложить вполне корректную заготовку ключевых показателей. Пройдемся по некоторым финансовым целям, приписывая каждой типовые способы достижения и опираясь на возможные резервы, с тем чтобы посмотреть, какая система показателей в итоге получится.

Так, если в качестве фактора достижения финансовой цели выбран прирост дохода, то его показателем может стать рост доли рынка; причем надо следить за тем, чтобы она росла быстрее, чем отрасль в среднем. Это и будет первым показателем — прирост доли рынка или опережение темпов роста продаж предприятия над темпами роста отрасли (вариант: в регионе). После этого мы должны решить, до какой степени мы можем позволить себе изменить соотношение доходов и расходов в сторону увеличения доли затрат. Обновленное

значение будет вторым ключевым показателем. Дальше есть смысл детализировать оба показателя:

- доходы — по подразделениям, направлениям деятельности и основным видам продукции или услуг. Так мы получаем бюджет доходов в разрезе ЦФО;
- расходы — по статьям затрат и по подразделениям. Это позволит определить, где возможна экономия, где нет, где рост уровня, связанный с политикой захвата рынка, контролируется, а где — не очень и т. д. Это будет не что иное, как взятый в разрезе ЦФО бюджет расходов.

Когда в качестве фактора роста используется максимальная рентабельность, у руководства предприятия выбор оказывается вдвое богаче: либо при сохранении нынешнего уровня постоянных расходов надо поднять продажи, либо, удержав реализацию на имеющемся уровне, снизить издержки. Иногда возможно и даже целесообразно уменьшение реализации, если издержки сокращаются быстрее.¹⁰⁴

Хочется обратить внимание читателей на то, что создатели ССП оперировали не только терминами доходов и расходов (финансовыми показателями), так как в реальной практике хозяйствования необходимо использовать показатели экономические, отражающие ход реальной производственной (если есть), хозяйственной (есть наверняка) — одним словом, предпринимательской деятельности. Так, максимальная рентабельность обычно предполагает контроль за коэффициентами загрузки оборудования и персонала, фондоотдачей и зарплатоотдачей, нагрузкой на себестоимость со стороны коммерческих и административных расходов.

Максимальная доля рынка как цель предъявляет особые требования к материалаотдаче — даже большие, чем обычный контроль за нормами расхода, к соотношению коммерческих расходов и объемов продаж, к числу клиентов, частоте заказов и прочему в том же духе.

Количество таких сочетаний ограничено, однако слишком велико, чтобы рассмотреть их в рамках одной книги, к тому же предназначеннной для решений иных задач. В любом случае ясно, что раскладывать реализацию стратегии необходимо с использованием не

только финансовых, но экономических, близких к натуральным показателям, которые тоже могут быть очень значимыми и не только вытекать из выбранной цели и способов ее достижения, но и обеспечивать обратную связь в ходе ежедневной работы. Быть формирующими. Что тоже рассчитывается через бюджеты тех подразделений, где эти показатели будут формироваться.

24.5. ССП как начальный этап постановки бюджетного управления

Теперь, располагая общим понятием о системе сбалансированных показателей, давайте вернемся к постановке БУ и начнем его с первого этапа: выбора целей предприятия и создания адекватной им стратегии.

Разработка стратегии производится для хозяйственной деятельности, которую предприятие или иная бизнес-единица ведет в долгосрочном периоде относительно независимо.¹⁰⁵ Проектирование структуры бизнес-деятельности на этом этапе производится без учета существующей организационной и юридической формы ее реализации, а опирается только на степень самостоятельности. С помощью определенных критериев выделяются стратегические направления развития (бизнесы) и описывается их содержание (табл. 24.3).

Так, предприятие «ТетраМетТранс» содержит в себе следующие стратегические направления:

ТАБЛИЦА 24.3. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ НАПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ
«ТЕТРАМЕТТРАНС» И КРИТЕРИИ ИХ ВЫДЕЛЕНИЯ

Бизнесы компании	Стратегические направления	Критерии (причины) выделения
Бизнес «Метизы»	Метизы	Направление самостоятельно, осуществляет деятельность в одном регионе
Бизнес «Перевозки»	Междугородные перевозки	<ul style="list-style-type: none">Городские и междугородные перевозки — разные рынки с разной конкурентной ситуацией (городские перевозки приближаются к естественной монополии, междугородные — конкурентны);ценообразование принципиально различно (городские — по фиксированным, социальным тарифам, междугородные — на базе издержек);источники финансирования различны (городские — дотации, междугородные — прибыль и кредиты);автопарк разной степени изношенности и требует замены
	Городские перевозки	

		на разных во всех смыслах условиях
Бизнес «Упаковка»	Направление «Центр»	Деятельность осуществляется в различных регионах, на различных рынках с разным уровнем конкуренции, разными предпочтениями потребителей, разной степенью известности компании, уровнем доходов и т. д.
	Направление «Запад»	
	Направление «Восток»	

Следующим шагом становится постановка целей стратегических направлений или, в более формальной терминологии, Стратегических Хозяйственных Единиц (СХЕ). Этот термин более удобен, потому что лучше отражает тот факт, что единица может быть равна по размеру бизнес-направлению, а может быть весьма отлична от него: бизнес «Метизы» сам по себе является СХЕ, в то время как бизнес «Упаковка» разделяется на СХЕ только на уровне центров дохода.

Вообще выделение СХЕ должно производиться по следующим трем критериям:

- Стратегическая хозяйственная единица должна обслуживать внешний по отношению к организации рынок, а не удовлетворять потребности других подразделений организации.
- Она должна иметь своих, уникальных, отличных от других СХЕ потребителей и конкурентов.
- Руководство СХЕ должно контролировать все ключевые факторы, определяющие ее рыночную стратегию.

Однако независимо от размеров отдельных СХЕ собственники совместно с командой топ-менеджеров определяют цели развития всей бизнес-структуры. Опорой служит стратегический выбор в отношении выделенных бизнесов, а сама работа заключается в том, чтобы описать видение бизнеса, т. е. желаемое состояние каждой бизнес-единицы и в итоге всей бизнес-структуры, в виде набора долгосрочных взаимоувязанных целей. В зависимости от принятого ранее решения о

сохранении владения или о продаже бизнеса выбираются ключевые показатели, а для количественной оценки его будущего состояния — показатели его стоимости или доходности. После этого появляется возможность применить последовательно основные процедуры ССП: каскадирование, проверку сбалансированности и декомпозицию. Во время их проведения выявляемые показатели группируются на формирующие, т. е. такие, которые могут быть получены в ходе текущего периода, и от них зависят результаты работы, и результирующие, которые становятся известными по окончании периода и служат для итоговой оценки.

Происходит это следующим образом.

1. Из дерева целей берутся их значения и вносятся в таблицы, отражающие данные каждого из четырех слоев. Далее, основываясь на принятых стратегических решениях, каждая цель раскладывается на показатели, и формируется перечень мероприятий, выполнение которых должно обеспечить достижение каждого из них. Поскольку при этом общее направление разворачивания показателей идет от перспективы к перспективе «сверху вниз», то этот шаг называют каскадированием. Он проводится достаточно рано, еще в ходе создания и детализации стратегии.

2. Затем процесс меняет свое направление — нужно проверить сбалансированность установленных показателей. Для этого проверяется логика: как через достижение показателей нижних уровней (перспектив) будут получены показатели верхних уровней. Этот шаг делается как в процессе составления и количественного наполнения бюджетов, когда план и влияющие на него факторы итерационно приближаются к цели, так и в процессе анализа исполнения бюджета. Система бюджетной отчетности позволяет видеть отклонения от целевых финансовых показателей на всех уровнях, возвращая фактические значения ряда показателей карты ССП в различных разрезах:

- финансовой (ЦФО, бюджеты, статьи и т. д.) аналитики;
- дополнительной управленческой аналитики (контрагент, номенклатура и т. д.);
- в сводном (консолидированном) виде через специальные форматы: ОПУ, Отчет о ДДС, Баланс;

- дополнительно обеспечиваются информацией необходимые виды анализа (структурный, факторный, коэффициентный и т. д.) в случае использования соответствующих показателей в карте ССП.

Для стоимостной оценки ресурсов (мероприятий) используются функциональные отчеты в разрезе статей. Для оперативного управления стоимостью ресурсов могут применяться традиционные для бюджетирования методы нормирования, лимитирования и прочие, описанные в соответствующих разделах нашей книги.

Крайне важно отметить, что система бюджетного управления принципиально не охватывает всех показателей карты ССП в силу их не финансовой природы и потому зачастую может только рассчитать бюджет, определяющий стоимость ресурсов, необходимых для достижения указанных показателей. Например, в нашем примере для модернизированного процесса НИОКР понадобится провести дополнительный набор персонала, что отразится в бюджете Службы управления персоналом как Центра затрат, который будет осуществлять данное мероприятие. Но система бюджетного управления не может выдать коэффициент достижения данного показателя, а только укажет, выполнен бюджет или нет, что, кстати, тоже информативно — при невыполнении бюджета весьма вероятно, что и показатель по набору персонала, скорее всего, не достигнут.

3. За выполнение мероприятий следует установить ответственность. Этот шаг называется декомпозицией — показатели проецируются на подразделения оргструктуры, и в каждом подразделении за них назначается ответственное лицо. Собственно, к моменту анализа исполнения бюджета ответственность уже давным-давно установлена и каждый сотрудник знает свои обязанности по содержанию и по срокам.

Реальная обратная связь, основанная на анализе исполнения бюджетов, имеет структуру, аналогичную формам влияния ССП на бюджеты. Во-первых, проводится анализ план-фактных отклонений. Во-вторых, факторный анализ. В-третьих, анализ эффективности. И каждый шаг возвращает нас к вопросам: хорошо ли исполнен бюджет? Почему? Случайно это получилось или закономерно? Долговременны ли процессы, которые не были предусмотрены, или краткосрочны?

Учитывать ли изменения на будущее? Если учитывать, то как: меняя планы, стратегию или цели?

Результатом итерационного повторения этих процедур по основным перспективам ССП, к каковым относятся финансы, клиенты, внутренние процессы, персонал и инфраструктура компании, становится собственно карта ССП. Для СХЕ «Упаковка» она оказалась следующей (табл. 24.4).

ТАБЛИЦА 24.4. КАРТА СИСТЕМЫ СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЛЯ СХЕ «УПАКОВКА»
КОМПАНИИ «ТЕТРАМЕТРАНС» 106

Перспектива	Стратегическая цель	Показатели	
		отсроченные результаты (результатирующие показатели)	опережающие индикаторы (формирующие показатели)
Финансы	Рост валовой прибыли	Валовая прибыль	
	Рост доходов	Выручка от реализации	Количество заказов
	Ускорение оборачиваемости товарных запасов	Оборачиваемость товарных запасов	Средний остаток товарных запасов
Клиенты	Прирост доли рынка	Прирост продаж в целевых регионах	
	Предоставление выгодных условий региональным дистрибуторам	Удовлетворенность дистрибуторов	Реальная отпускная цена (ключевые позиции)
			Своевременность выполнения заказов
			Полнота выполнения заказа
	Известность и имидж в целевых регионах	Популярность (рейтинг) марки	
Внутренние процессы	Создание новой системы товародвижения	Пропускная способность сети	Плотность сети
	Планирование производства «под заказ»	Показатели ритмичности работы производства	Количество переналадок технологических линий
	Расширение дистрибуторской сети	Охват целевого рынка	
			Прирост сети дистрибуторов

			Норма управляемости
	Рекламная кампания	Охват целевой аудитории	
Персонал/ Инфраструктура	Набор и обучение сотрудников служб производства и продаж	Соответствие профилю требований к должности	
	Внедрение системы планирования и учета	Число пользователей информационной системы	
	Обучение дистрибуторов	Индекс удовлетворенности обучением	
	Обучение маркетологов	Объем затрат на обучение	
	Изменение системы мотивации	Оценка удовлетворенности персонала	
			Средняя заработная плата (целевых групп персонала)
	Формирование рыночной корпоративной культуры	Профиль корпоративной культуры	
			Мероприятия внутреннего PR

Далее в рамках ССП составляется план мероприятий по достижению намеченных показателей. За мероприятия назначаются ответственные, им выделяются необходимые ресурсы. И далее начинается собственно реализация. Чтобы ее контролировать, создается система мониторинга, данные для которой берутся из системы учета. На основе учетной информации принимаются решения о корректировке действий. Основная задача сейчас, на этом этапе, — это стыковка контуров стратегического и оперативного управления, схема которой уже была приведена в подразделе 5.4 (см. рис. 5.4).

Связь бюджета с системой сбалансированных показателей мы еще не завершили, она проходит через все бюджетное управление, но на следующем шаге мы должны начать воплощение стратегии, прежде всего в организационной структуре.

24.6. Разработка (корректировка) организационной структуры

Для осуществления бизнес-деятельности в соответствии с поставленными целями и выбранной стратегией берется оптимальная организационная структура. Если бизнес только проектируется под «новорожденную» стратегию, то оргструктура создается с нуля, если же бизнес уже существует и действует, она корректируется. Но для любого из этих вариантов следует различать две принципиально различных ситуации: самостоятельного предприятия, образующего единую стратегическую хозяйственную единицу (одну СХЕ), и объединение нескольких СХЕ в централизованно управляемую группу (структуре холдингового типа).

Для структуры с несколькими СХЕ возможны различные способы их интеграции в группу и распределения функций и ответственности между ними и управляющей компанией. Конкретное решение по способу организации и управления бизнес-группой определяется стратегическими целями в отношении каждой стратегической единицы с учетом ее места и роли в группе. Основной критерий — руководство СХЕ должно контролировать все ключевые факторы реализации своей стратегии. Если контроль за некоторыми из ключевых факторов находится на более высоком уровне, стратегические единицы естественным образом объединяются в рамках общего структурного подразделения. Так на предприятии «ТетраМетТранс» произошло с бизнесом «Упаковка»: проводя разную стратегию по регионам, руководители СХЕ не контролируют один из ключевых факторов — производство, и потому объединяются в ЦФО более высокого уровня. Бизнесы «Грансмет» и «Перевозки» объединены территориально и финансово, одним из ключевых факторов объединения является совместное финансирование и управление.

Именно на этом шаге определяются требования к составу и распределению функций как в бизнес-группе, так и внутри каждой стратегической единицы. Дополнительные требования к исполнению функций могут быть предъявлены целями или показателями карты ССП, что в свою очередь, может повлиять на состав и наполнение

организационных звеньев. В этот же момент определяются требования к ответственности и мотивации на уровне руководителя СХЕ.

После разработки (корректировки) организационной структуры стратегические целевые показатели и мероприятия по их достижению передаются в организационные звенья (при необходимости — до уровня сотрудника). Передача происходит путем декомпозиции, с периодической проверкой сохранения сбалансированности показателей более низкого уровня по отношению к показателям более высоких уровней. На этом шаге определяются требования к ответственности и мотивации внутри СХЕ.

24.7. Финансовая структура — следующая

Как мы помним, изменения в организационной структуре предприятия естественным образом влекут за собой изменения финансовой структуры, которая отражает как организационную составляющую ответственности каждого бизнеса, так и финансовую. Внутри же каждой стратегической единицы организационная и финансовая ответственность распределяется в соответствии с ее картой ССП. Поэтому за этапом корректировки оргструктуры обязательно следует этап изменения финансовой структуры предприятия.

В рамках финансовой структуры, собственно, и осуществляется оперативное финансовое управление реализацией стратегии. Еще раз вспомним, что оперативный контур управления описывается циклом: **Планирование —> Исполнение (учет, контроль) —> Анализ и корректировка планов**, который является частью более общего цикла управления. Все эти три этапа в финансовом разрезе обеспечивает

107

технология бюджетного управления. В этом месте они — система сбалансированных показателей и бюджетное управление — смыкаются теснейшим образом.

Система БУ оперирует преимущественно финансовыми показателями, поэтому через характерную для нее отчетность контролируются только оперативные финансовые показатели на уровне подразделений и компаний в целом. Эти показатели отражают:

- достижение долгосрочных целей (показателей);
- исполнение в оперативном периоде бюджетов мероприятий, связанных с достижением долгосрочных целей.

Обратите внимание: посредством БУ контролируется исполнение **бюджетов мероприятий**, но не сами мероприятия! Ведь постулат теории управления по центрам ответственности о том, что контроль действия и контроль результатов действия — не одно и то же, никто не отменил. И если при создании финансовой структуры основным побуждением было дополнить контроль деятельности контролем за ее результатами, то сейчас требуется поступить наоборот: дополнить наблюдение за результатами контролем самих действий. Поэтому необходимо контролировать и нефинансовые показатели, прежде всего через систему управленческого учета с соответствующими

функциональными расширениями — CRM, материальный (производственный, складской и т. д.) учет, учет показателей персонала и т. д.

24.8. Финансовой структуре нужен план...

И план нужен обязательно, потому что финансовая ответственность реализуется через исполнение бюджетов. Здесь также ярко проявляется связь ССП и бюджетного управления: ряд показателей карты ССП подается на вход контура бюджетирования напрямую и непосредственно формирует соответствующие бюджеты.

Цель	Показатель	Разрезы бюджетного управления		
		ЦФО	бюджет	статья
Рост доходов	Выручка от реализации	ЦД	Бюджет продаж, Бюджет доходов от основной деятельности	Реализация продукции

Другие показатели, не будучи связаны с бюджетами напрямую, выявляют набор факторов деятельности, которые далее определяют соответствующие бюджеты:

Цель	Показатель	Факторы деятельности	Разрезы бюджетного управления		
			ЦФО	бюджет	статья
Снижение операционных затрат	Производственная себестоимость	Расход материала, брак, запасы НЗП	ЦЗ	Бюджет производственных расходов Бюджет остатков НЗП	Сыре и материалы Брак в производстве

Производственная себестоимость из различных СХЕ компании «ТетраМетТранс» важнее всего для «Упаковки» и определяется, прежде всего, материалоемкостью продукции, которая, в свою очередь, зависит от квалификации мастеров раскроя — прекраснейшая иллюстрация того, как финансовая перспектива в конечном счете опирается на человеческий фактор! Но выявление этого фактора и установление ответственности за исполнение адекватных ему показателей через зависимость оплаты труда мастеров от материалоемкости позволило не только снизить себестоимость, но и сделать ее значительно более стабильной.

Возможна взаимосвязь между первыми и вторыми показателями, точнее, между вторыми и первыми: так, для СХЕ «Упаковка» реальная отпускная цене по ключевым позициям является одним из двух факторов, определяющих доходы и выручку от реализации. Вторым фактором является количество сделок (вариант: клиентов), а их произведение и есть экономическая модель формирования доходной части бюджета по основной деятельности.

Аналогично формирующий показатель «средняя заработка плата целевых групп персонала» входит в модель расходов на персонал.

Третья форма связи между ССП и бюджетами возникает в тех случаях, когда стратегические мероприятия раскладываются на оперативные задачи и тем самым формируют соответствующие бюджеты:

Цель	Показатель	Мероприятия	Разрезы бюджетного управления		
			ЦФО	бюджет	статья
Продвижение торговых марок в целевые регионы	Известность марки	Рекламная компания	ЦЗ	Бюджет коммерческих расходов	Расходы на рекламу

Для СХЕ «Упаковка» эта форма связи проявляется не только через расходы на рекламу и соответствующие им мероприятия, но и через мероприятия, способствующие приросту сети дистрибуторов, своевременности и полноте выполнения заказов, через мероприятия внутреннего PR, а также производственную логистику.

Таким образом, сводный бюджет предприятия, разработанный на основе ССП, описывает в оперативном периоде целевые финансовые показатели и стоимость ресурсов, необходимых для их достижения.

24.9. По накатанной дороге

И вот теперь давайте представим себя на месте каждого из участников процесса бюджетного управления и посмотрим, как изменились их служебные обязанности? Не тогда, когда БУ только вводилось, и от него головной боли было больше, чем толку, а когда оно уже отлажено?

В работе бухгалтерии не изменилось практически ничего. Может, стало больше атрибутов у вводимых данных, но при этом у них появилось «Положение об управленческой учетной политике», которое является серьезным, а в идеале — исчерпывающим подспорьем при решении вопросов, связанных с отражением фактов хозяйственной деятельности в учете. В ходе его разработки «высветились» и критерии выбора тех или иных правил отражения, так что при изменении ситуации или запросов руководства установление новых — корректных! — правил не является проблемой.

Отдел информационных технологий изменился мало. То есть он был плотно задействован в процессе настройки управленческого учета и отладки получения различных аналитических форм, но потом вздохнул с большим облегчением — его сотрудников стали меньше дергать на предмет получения всяких «экзотических» сведений, не свойственных бухгалтерскому учету. Отдел участвовал в разработке «Положения об управленческой учетной политике», знает, как менять настройки учетной программы, и наверняка доволен.

Производственные подразделения теперь озабочены сбором дополнительной информации, особенно не финансовой — не только расходом материалов в натуральных единицах (с этим неплохоправлялся и справляется складской учет), но и отработанным временем (рабочими и оборудованием), и качеством, и многим другим. Это хлопотно и кажется как будто не относящимся к «рабочим обязанностям». Но делать приходится, так как зарплата зависит от некоторых из этих цифр и своевременности их появления. Но, с другой стороны, теперь понятно, за что платят, и есть возможность аргументированно обсуждать с начальством и заработать, и текущие проблемы. Как будто даже логика начальника стала понятнее, а дело — не чье-то, а в чем-то и общее... Распределение обязанностей

подкреплено «Положением о финансовой структуре предприятия», в котором не только зафиксирована текущая финструктура, но и приведены базовые принципы; когда и если реальный функционал или ответственность подразделения изменится, появятся и обоснованные аргументы в пользу пересмотра финансовой, а может быть, и организационной структуры.

Кредитному отделу точно стало легче. Его работа все-таки очень нервная, чего скрывать, по-человечески ее «тянет отложить на

потом»¹⁰⁸. БУ поменяло ситуацию радикально: алгоритмы работы с добросовестными плательщиками понятны, и льготные условия для них известны. Известно также, что эти льготы не нарушают уровня доходности бизнеса, и их можно предоставлять безбоязненно.

Алгоритмы работы с неплательщиками тоже известны: когда и как напоминать, какие санкции применять, к каким внешним контрагентам (инкассовым фирмам, юридическим службам) обращаться. То есть работа стала в чем-то даже рутинной, но какой результативной! Она ведется на основании «Положения о прогнозировании деятельности предприятия». Поступления на его основе можно планировать, отклонения от них какой-то долей стали предсказуемы, в остальном — управляемы. Репутация компаний как организации с четкой кредитной политикой тоже «дает свои плоды». Зарплата платится не зря.

Отдел продаж чувствует себя неустойчиво. Если раньше можно было ссылаться на «объективные причины» и «события на рынке», то сейчас серьезность этих отговорок попала под сомнение.

Некомпетентность части сотрудников, наоборот, стала очевидной. Пробелы в технике продаж — тоже. Заработки стали различаться, в отделе началось брожение. Все больше осознается тот простой факт, о котором вроде и раньше много говорили, но который как-то не очень укладывался в голове — нужно учиться, чтобы реализовывать стратегию. И реализовывать ее. Или аргументировано (!) доказывать, что ее пора менять. Им помогают не только бюджет, в котором ясно указаны факторы, влияющие на объемы продаж и цену, но и система сбалансированных показателей, позволяющая найти «исходную причину» неудач и — очень важно! — совершать действия по их устраниению.

Маркетологи — в противоречивых чувствах. С одной стороны, наконец-то они перестали быть сотрудниками «непонятного назначения», от них открыто ждут ясного мнения о продолжении или изменении рыночной политики. Но, с другой стороны, это мнение действительно будет учтено! Это же какая ответственность! ССП, а также «Положение о прогнозировании деятельности предприятия» и «Положение о финансово-экономическом анализе деятельности предприятия» подталкивают их к этому. Но это шанс — возможность стать-таки настоящим спецом, способным видеть рынок и свое предприятие в нем.

А вот финансовый отдел, можно сказать, воспрял. Теперь, когда поступления, а значит, наличие средств можно планировать, есть возможность управлять отношениями с поставщиками: где выгодно — получить сконто-скидку, где ускорение платежа неразумно — получить отсрочку. В «Положении о прогнозировании деятельности предприятия» приведены алгоритмы, с помощью которых можно рассчитать влияние каждого такого мероприятия на итоговый денежный поток. А поскольку известно, каким он окажется, можно платить дивиденды или уверенно использовать на другие нужды, развивать компанию. При необходимости получать кредиты, легко прогнозируя график погашения и собирая необходимые документы. Прирост трудоемкости их работы минимален — участие в обсуждении бюджетов и проверка их соответствия финансовым целям предприятия, а также анализ причин отклонения реального денежного потока от прогноза (основание — «Положение о финансово-экономическом анализе деятельности предприятия»). Финансисты счастливы.

Зато экономический отдел изменился поразительно: из придатка бухгалтерии/финансов превратился в орган, изучающий положение дел и закономерности функционирования предприятия, готовящий проекты бюджетов, проверяющий их на соответствие целям бизнеса, анализирующий фактическое исполнение... Его деятельность регламентируется «Положением о планировании», но численность пришлось увеличить, затраты в этой части возросли. Где та выгода, которую он обеспечил?

Она — у руководителей ЦФО и предприятия в целом. Они теперь, четко сознавая цели бизнеса, проверяют сценарии бюджетов на соответствие целям и утверждают бюджеты. Для этого у них есть ССП. Получение результатов анализа больше не пугает: заранее известно, что стоит за каждым показателем и его отклонением, что нужно делать и кто несет ответственность даже в неблагоприятных случаях. Эта информация заключена, помимо ССП, в «Положении о финансово-экономическом анализе деятельности предприятия» и в «Положении о финансовой структуре». Причем нарастание неблагоприятных отклонений — не подлая внезапность, ее можно предвидеть «в режиме реального времени» по динамике формирующих показателей. Они вооружены пониманием того, что и для чего делают и каких результатов реально добиться, а также того, чего ждут от них владельцы бизнеса. Им пришлось повысить свою квалификацию и уровень своих знаний, потратив на это немало времени, но они в выигрыше.

... Итак, бюджетное управление перераспределило ответственность и просто рабочую нагрузку между участниками процесса управления, облегчив ношу финансистов, закрывавших прорехи в стратегии и текущей работе. Оно перенесло тяжесть оперативной работы на тех, кто связывает организацию с внешним миром — отделом продаж и маркетинга, кредитными менеджерами. И освободило от лишней оперативной рутины руководителей — тех, кто обязан устанавливать цели и формировать стратегию, связывая, таким образом, организацию с будущим.

25. Эффективная система управления предприятием — вместо заключения

25.1. Определение эффективной системы управления

Дойдя практически до самого конца книги, читатель уже понял, что постановка бюджетного управления — задача для руководства предприятия не банальная. Даже в отсутствие крупных прямых денежных расходов затраты опосредованные — времени, энергии, конфликты и т. п. — будут достаточно велики. И потому решиться на создание, а тем более на перестройку системы управления, бывает очень и очень нелегко. Обычно к этому вынуждают руководителей предприятия осознание неизбежности такой работы: или мы научимся управлять бизнесом, или он прекратит свое существование.

Решения подобного рода задач всегда лежат в двух взаимосвязанных областях — организационно-методической и программно-технической. За этими терминами стоят следующие реальные вещи.

1. *Методическая сторона* решения задачи предполагает разработку необходимых нормативных документов, на основании которых будут реализовываться процессы управления (в данном случае; в общем — любые процессы). При этом затрачиваются человеческие ресурсы, причем речь идет о высококвалифицированных кадрах.
2. *Организационная сторона* требует определенных организационных изменений на основании этих нормативных документов с тем, чтобы они не остались мертвой бумагой, а воплотились в действиях. Это предполагает на некоторое время рост транзакционных издержек компаний.
3. *Программная сторона* — это, как нетрудно догадаться, программная поддержка нужных процессов управления, без которых нереально обеспечить не только обработку информации и аналитические расчеты, но и просто сбор информации. Программное обеспечение также стоит денег.

4. *Техническая сторона* — это все остальное «железо», специальное оборудование и прочее, необходимое для реализации программной стороны. И оно не бесплатно.

А раз так, то очень хочется — на уровне острой необходимости — чтобы эти затраты оказались целесообразными, а еще лучше — принесли прибыль.

Поэтому рассмотрим постановку задачи на создание эффективной системы управления. Постановка задачи начинается с определения цели проекта. Итак —

25.2. Цель построения (оптимизации) эффективной системы управления

Такой целью является повышение **эффективности** управления предприятием.

И сразу вопрос: как мы по окончании постановки бюджетного управления определим, что наша система управления стала эффективнее, чем раньше?

Для ответа на данный вопрос определим сначала, что мы будем понимать под термином «эффективность». При мысли об организационной эффективности в голову обычно приходят оборот и прибыль как экономические показатели деятельности организации. Однако в терминах организационной — не экономической! — эффективности такой является та организация, которая умеет учиться на своем опыте и адаптируется к изменениям. Доходы и прибыль у подобной организации формируются оптимальным образом именно как результат ее быстрой и адекватной подстройки к внешней среде.

Эффективность (effectiveness) — способность организации достигать поставленных целей. Измеряется она, соответственно, степенью их достижения. Эффективность может проявляться на следующих уровнях.

1. Техническая эффективность. Означает, что организация смогла внедрить в практику своей деятельности какую-либо техническую систему, например электронный документооборот. Этот уровень называется **утилитарностью**.
2. Функциональная (локальная, или ограниченная) эффективность. Означает, что организация наладила выполнение новой (или оптимизировала исполнение прежней) функции. Например, внедрила систему бюджетного управления. Этот уровень эффективности называется **полезностью**.
3. Экономическая (глобальная, или системная) эффективность. Означает, что организация в результате системных преобразований добилась роста и достижения целевых финансово-экономических показателей. Например, за год

стоимость компании возросла на 20%. Этот уровень эффективности называется **успешностью**.

Первые два уровня — утилитарность и полезность — являются инструментами, применение которых позволяет достичь третьего уровня — успешности. И как всякий инструмент, они хороши настолько, насколько их умеют применять. Ибо само по себе использование любого инструмента, равно как и понесенные на него затраты, не являются гарантией получения выгоды (не увеличивается продажи, не возрастет прибыль). Два человека купили по топору — один нарубил дров, другой — построил дом. Очевидно, что при равных затратах на приобретенный инструмент они получили несопоставимые эффекты от его применения. Поэтому когда пытаются измерить эффект от применения, например бюджетирования, то следует понять, как его применение сказалось на верхнем уровне. А для этого необходимо знать, чего именно желает достичь организация, применяя данный инструмент.

Экономичность (efficiency) — способность организации максимизировать отдачу на единицу используемого ресурса. Измеряется отношением входных показателей организации к показателям, отражающим выход. Например, объем прибыли на одного сотрудника организации.

Задача организации — обеспечить взаимосвязь этих показателей, так как экономичность в одних случаях приводит к эффективности, а в других — нет. Организация может быть высокоэкономичной, но потерпеть неудачу в достижении своих целей, потому что выпускает продукцию, на которую нет спроса — работает «на склад». С другой стороны, организация может быть эффективной в достижении своих целей, но при этом быть неэкономичной, потому что достаются ей они неоправданно высокими затратами.

Для рационального соединения экономичности и эффективности система управления должна иметь правильную структуру. Ибо, как мы говорили выше, структура — инструмент менеджера, управляемца: если нет структуры, то нет и «через чего» управлять вверенным ему объектом. Итак, определим, что из себя должна представлять структура системы управления ¹⁰⁹ предприятием.

Система управления организацией имеет три структурных логических уровня:

Бизнес-идеология

Определяет набор базовых ценностей бизнес-деятельности (личных или корпоративных) — миссию, идентификацию, общие целевые установки.

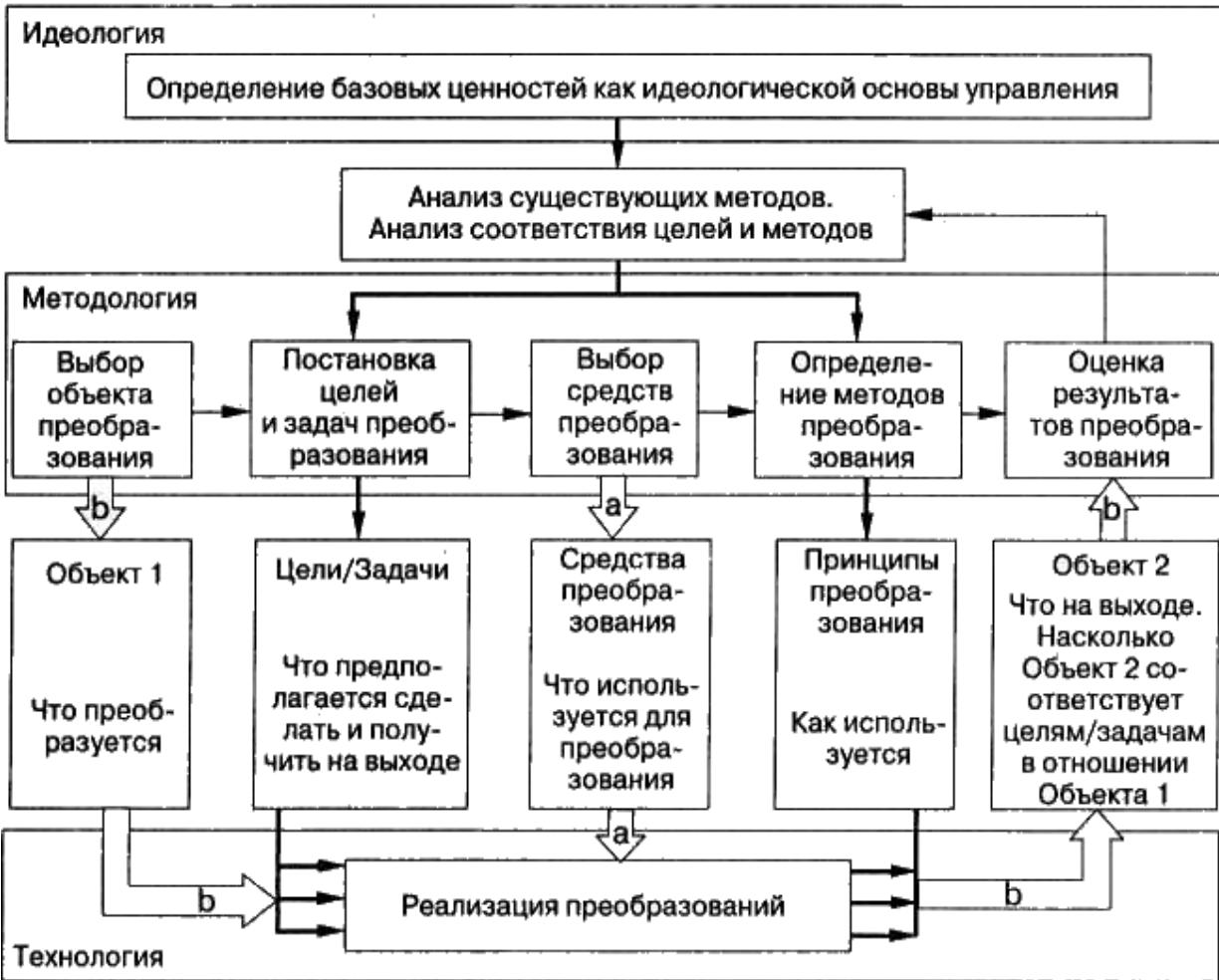
Методология

Определяет принципиальный подход к организации бизнес-деятельности и управления ею — взаимосвязи целей, методов и средств управления, также методов оценки адекватности применяемых средств и методов целей управления.

Технология

Определяет частную (функциональную) логику бизнес-деятельности или управления ею на уровне стандартизованных алгоритмов — технологии маркетинга (*CRM*), финансового управления (бюджетирования), управления качеством (*ISO*), производством (*MRPII*) и т. д.

Любая система управления бизнесом представляет собой набор согласованных правил на каждом из описанных уровней. Правила более высокого уровня определяют правила более низкого уровня, образуя логическую вертикаль управления. Связь между логическими уровнями системы управления иллюстрирует схема на рис. 25.1.



Условные обозначения:

- — процесс последовательного определения правил преобразований по вертикали Идеология – Методология – Технология;
- ➡ — цикл преобразований на физическом уровне:
 - a — выбор и использование средств преобразования;
 - b — изменение объекта преобразования;
- — цикл применения методологии;

Рис. 25.1. Логическая структура управления

Приведенная схема универсальна, т. е. описывает преобразования самого широкого спектра, как реорганизацию системы управления, так и регулярное управление предприятием в рамках этой системы. В первом случае блок «Реализация преобразований» разворачивается в проект постановки и внедрения системы, во втором — означает реализацию технологий управления.

Допустим, что на верхнем уровне, т. е. на уровне идеологии, у компании есть ценность — управление качеством. Что означает —

«есть ценность»? Это означает твердое убеждение сотрудников компании в том, что качество — абсолютно необходимый элемент их повседневной работы. Следовательно, на всех уровнях: от высшего руководства до исполнителей в подразделениях, эта ценность управляет их действиями. Сказывается это, например, в том, что никто не допустит нарушения качества, а если кто-то и сделает нечто подобное, то его будет ждать, помимо административного наказания, всеобщее осуждение.

Исходя из этого, на втором уровне — на уровне методологии — будет выбран тот метод, который позволит данную выше ценность реализовать. С большой вероятностью это будет методология *TQM* (Total Quality Management — Всеобщего Управления Качеством). А на третьем уровне, на уровне технологии, будет выбираться та конкретная технология, которая позволяет реализовать выбранный выше метод. В данном случае это могут быть, например, стандарты ISO 9000.

Если логические уровни системы управления согласуются между собой, то и вся система управления взаимосвязана по вертикали, причем, как и карта ССП, сбалансированным образом. В этом случае внедрение стандартов ISO принесет запланированный эффект не только на двух нижних уровнях — техническом и функциональном, но и на уровне системной эффективности — «Успешность». Возрастет стоимость компании, освоившей сложный организационный управленческий навык, потому что как поставщики, так и заказчики будут уверенно заключать с ней контракты, которые без сертификации по указанному стандарту невозможны. И эти контракты принесут компании новые доходы, которые приведут в конечном счете к достижению финансовой цели предприятия.

Аналогично с другими ценностями:

- если есть ценность управления процессами, выбирается методология BPR (business process reengineering) — Рейнжиниринг Бизнес, процессов. В качестве технологии при этом может выступать, допустим, IDEF0 (формат описания бизнес-процессов);
- если есть ценность управления стоимостью, выбирается методология управления по центрам ответственности, которой соответствует технология бюджетирования, и т. д.

Но что часто мы наблюдаем на практике? Термин «система управления» используется исключительно широко, в то время как представление о структуре этой системы отсутствует. В результате построение и совершенствование своей системы управления большинство предприятий ведут интуитивным образом. Отсюда и очень неэффективные результаты этой работы — уровень идеологии зачастую просто отсутствует, на уровне методологии имеется несогласованный набор методов, совместное применение которых затруднено. У руководства нет единого представления о том, какие задачи организация должна при помощи этих методов решать.

На уровне технологии при этом с большой вероятностью опять возникнет провал. Почему? Каждое предприятие имеет свою бизнес-специализацию, и менеджеры компаний заняты поддержанием оперативной деловой деятельности. Поддержанием же управленческой деятельности занимаются по «остаточному» принципу, и ни для кого она не является основной.¹¹⁰ Соответственно, никто за нее и не несет ответственности. Ну а когда выполнение этой функции носит несистемный (если не сказать — хаотичный) характер, то результаты получаются неудовлетворительные.

Именно поэтому многие менеджеры не умеют создавать или осваивать технологию постановки системы управления. Им, с одной стороны, некогда, с другой — они не знают, чему нужно учиться и нужно ли это делать вообще? Стоит ли после этого удивляться, что на многих российских предприятиях системы управления крайне неэффективны?

Вполне типична такая ситуация с бюджетированием, когда никому на предприятии дела нет до управления стоимостью, т. е. царит так называемый «функциональный» подход. Это значит, что все заняты выполнением своих профессиональных обязанностей: «продажи» продают, «производство» производит, «снабжение» закупает и т. д. И когда дело доходит до внедрения бюджетирования, то это считается таким же узкопрофессиональным делом. Кто там у нас финансовыми вопросами занимается? Финансово-экономическая служба? Вот пусть она и внедряет свое бюджетирование!

Но мы с вами уже убедились, что функция бюджетирования — это функция управления стоимостью деятельности, и ее должно выполнять

все предприятие, должны участвовать все подразделения компании. При функциональном подходе это не осознается, все заняты своим делом и отпихиваются от бюджетирования — это ваше дело, что вы к нам пристали, у нас и так работы полно! То есть уровень идеологии в этом вопросе пуст: ценность управления стоимостью есть только в одной службе, усилий которой без поддержки руководства и участия всех остальных служб на внедрение полномасштабного бюджетного управления не хватает.

В результате одна финансово-экономическая служба и ведет за всех бюджеты. Эффективность подобной постановки бюджетирования исключительно низка даже при освоенном соответствующем программном обеспечении. Это объясняется тем, что никаких ЦФО реальных нет — все расчеты и отчетность с последующим анализом сосредоточены в той же службе. Значит, бюджетирование «живет параллельно» с реальной деятельностью и никакого управления стоимостью деятельности не происходит. А руководство ждет, когда же будет эффект от бюджетного управления! Техническая эффективность есть, а до получения экономического эффекта система не доведена. Отдача от вложенных средств невелика, а с учетом произведенных затрат может отсутствовать совсем.

Необходимо признать и подчеркнуть, что осваивать коллективные управленческие навыки предприятиям много сложнее, чем функциональные. Мало кем эта проблема осознается, и освоением таких управленческих навыков при построении систем управления почти никто не озабочен. Это лишний раз подтверждает: если нечто не является ценностью, оно не будет и делаться.

Таким образом, для обеспечения эффективности системы управления необходимо правильно выстраивать ее структуру, т. е. управлять ею. Требуется, таким образом, в первую очередь обеспечить логическую сбалансированность системы управления, а она, в свою очередь, обеспечит не только техническую эффективность (утилитарность), но и экономическую (успешность).

Поэтому было бы естественно как для компаний в целом, так и для подчиненных подразделений понимать под эффективностью степень достижения той цели, которая соответствует их реальной ответственности — с указанием, в какую сторону желательно

«перевыполнить» план. И здесь мы снова возвращаемся к финансовой структуре, непосредственно связанной с ответственностью.

Элементы финансовой структуры или подразделения предприятия	Целевые показатели	Направление «улучшения»
Центры дохода	Доходы (оборот, реализация)	Желательно превышение
Центры затрат	Расходы	Желательно сокращение против плана
Центры маржинального дохода	Маржинальный доход (чистый доход, брутто-прибыль, прибыль подразделения)	Желательно превышение
Центры прибыли	Прибыль	Желательно превышение
Центры инвестиций	Отдача от капитальных вложений	Желательно превышение
Подразделения предприятия (примеры)		
Транспортный отдел	Себестоимость единицы работы (км пробега или т доставки)	Желательно сокращение против плана
Сервисный центр	Количество рекламаций	Желательно сокращение против плана
Кредитный отдел	Скорость оборота дебиторской задолженности	Желательно сокращение против плана

Обобщая понимание эффективности для высшего уровня управления и для подчиненных подразделений, можно утверждать, что **эффективность** — это способность достигать поставленных целей в заданный промежуток времени с фиксированными ресурсами.

Для компании в целом это будет означать максимизацию финансовой цели (обратите внимание, по отношению к ним ко всем действует правило «чем больше, тем лучше») с наличными ресурсами в установленный промежуток времени.

Для тех подразделений, цели которых имеют характер «чем меньше, тем лучше», эффективность будет означать достижение установленного результата с наименьшими затратами.

Отсюда вывод: целью создания или оптимизации системы управления является такое инвестирование средств, которое вызвало бы опережающий рост показателей финансовой цели предприятия.

25.3. Необходимые шаги успешного бюджетирования и дополнительные выгоды от каждого шага

Чтобы решение о постановке бюджетного управления на предприятии было не таким драматичным, хочется рассказать читателям о весьма и весьма полезных «эффектах», которые следуют в результате построения системы управления.

Эффект — это тоже определенный результат, но наступающий позже во времени по отношению к достижению прямого, запланированного результата. Давайте посмотрим, какими окажутся эффекты от оптимизации каждого этапа цикла управления или бюджетного цикла. Обратите внимание — мы сейчас делим результаты и эффекты на прямые и опосредованные только с позиций бюджетирования. А в действительности многие из этих этапов настолько важны и полезны, что их имеет смысл реализовать для получения от них непосредственного эффекта, пусть даже не связанного. Посудите сами.

Формулировка миссии позволяет компании не только осознать свое отличие от конкурентов и таким образом начать дифференцироваться от них, но и является первым шагом согласования логических уровней управления.

Выработка стратегии имеет колossalнейшее значение, многократно описанное в литературе — и не только экономической, но и военной, и художественной. Здесь стоит упомянуть о том, что в экономике существуют два подхода к стратегии. Согласно первому, рыночное преимущество обеспечивается именно стратегией, и ничем больше. Эта точка зрения перекликается с убеждением Клаузевица¹¹¹ о том, что «стратегические просчеты не могут быть компенсированы тактическими средствами». Однако существует и полярный подход, согласно которому «прекрасно реализуемая средняя стратегия лучше провально воплощаемой превосходной стратегии». В этом тезисе легко узнать основной постулат управления на основе системы сбалансированных показателей. По нашему мнению, противоречие между этими подходами кажущееся, а равнодействующая может быть сформулирована следующим образом:

- стратегия предприятия должна обеспечивать рыночное преимущество, хотя и не обязана быть самой лучшей;
- реализация стратегии должна быть грамотной и последовательной — в противном случае стратегическое преимущество утрачивается.

Значит, в ходе выработки стратегии предприятие получает не только все результаты стратегического анализа, но и вырабатывает навык «превращения стратегии в реальные планы» без потери достоинств самой стратегии. Это есть не что иное, как следующий шаг в согласовании логических уровней системы управления.

Реализация планов, точнее, работа в соответствии с бюджетными показателями, приучает коллектив предприятия к дисциплине — финансовой и не только, дает руководителям разных уровней критерии для принятия управленческих решений, требует от них согласования решений и действий, а ведь известно, насколько затрудняет работу предприятия нежелание или неспособность руководителей к полноценному сотрудничеству. Все эти весьма и весьма полезные для предприятия феномены усиливаются, если к показателям бюджета привязана система мотивации персонала.

Контроль за исполнением планов приучает руководителей своевременно отслеживать ход событий, точнее — течение производственно-финансовой деятельности, и корректировать наметившиеся отклонения. На этом этапе закрепляются побочные эффекты, полученные на стадии реализации.

Анализ исполнения бюджета в качестве дополнительного результата создает особую прозрачность предприятия для его руководителей: они понимают, что происходит на предприятии, чувствуют себя вовлеченными в процесс движения, а не просто механически воплощающими указания вышестоящего начальства. Их действия становятся более осмысленными, они вырабатывают навык интерпретации отклонений, поиска их причин, «нахождения сути».

Формирование управленческого воздействия теперь не выглядит волюнтаризмом, оно понимается руководителями более низких уровней, а зачастую — и рядовым персоналом, и имеет гораздо больше шансов быть претворенным в жизнь без принципиальных искажений.

Подводя итоги, можно сказать, что бюджетное управление требует серьезных усилий на стадии постановки и создает дополнительную нагрузку в первое время; но после того как оно налажено, не только руководство, но и весь персонал не хотят работать иначе. Им могут не нравиться конкретные цифры бюджета, но сами принципы бюджетного управления становятся естественными! И последовательная постановка БУ на предприятии создает цельную систему управления, **ЗАСТАВЛЯЕТ БЮДЖЕТИРОВАНИЕ РАБОТАТЬ!**

Заметки

[←1]

Чем выше ранг руководителя, тем, в общем случае, выше его способности к абстракции, причем это никак не связано с образованием.

[←2]

Подробнее о логических уровнях системы управления можно посмотреть в конце книги, в разделе 25.

[←3]

Эшби (Ashby) Уильям Росс (р. 6.4.1903, Лондон) — английский психиатр, специалист по кибернетике. Окончил Кембриджский университет; с 1930 г. работал психиатром. В 1959-60 гг. — директор Верденского нейрологического института в Бристоле. С 1960 г. — профессор кибернетики и психиатрии Иллинойсского университета (Эрбана, США). Основные труды по проблемам исследования мозга, принципам самоорганизации, адаптивным процессам. Эшби принадлежит изобретение гомеостата (1948 г.).

[←4]

Это называется «вторичным разнообразием».

[←5]

Общая теория управления называет **управлением** такое субъект-объектное взаимодействие, результатом которого является гомеостаз, адаптация и развитие управляемой системы. Но это определение — не единственное.

[←6]

Использование формулы «Дюпон» для управления предприятием подробно рассматривается в подразделе 20.3.

[←7]

Для человека объем внимания составляет 7 ± 2 , если он управляет простыми объектами (автомобили на дороге, рабочие в бригаде, солдаты и т. п.), и 4 ± 1 , если управлять нужно объектами сложными. Например, у директора может быть не более 5 заместителей, а если требуется согласовывать сложные решения, то не более 3.

[←8]

Определение «целесообразные» в данном случае имеет буквальное значение — соответствующие (сообразные) цели предприятия.

[←9]

Конечно, на очень крупных предприятиях каждый отдел обычно занимает обособленное помещение; но в целом смешение встречается очень часто, а на небольших предприятиях обязательно.

[←10]

Дезинвестиции — изъятие средств из капитальных вложений. Обычно проводятся путем продажи или ликвидации внеоборотных активов (основных фондов, нематериальных активов, долгосрочных финансовых вложений).

[←11]

Осознание связей — один из основных способов сделать управляющую систему более разнообразной и таким образом повысить ее способности к управлению.

[←12]

В русскоязычной экономической литературе чаще используется термин «чистый денежный поток».

[←13]

В данном случае под чистым доходом понимается прибыль от основной деятельности предприятия, без учета финансового результата прочей деятельности и внерационационных операций.

[←14]

С этих позиций очень понятно, почему так важно дифференцироваться. Цель «захвата рынка» очень рискованна с финансовой точки зрения.

[←15]

Согласно концепции матрицы МакКинси.

[←16]

Иными словами, руководитель должен понимать, чем рискует предприятие, если на практике будет реализовываться не лучший, а худший сценарий развития.

[←17]

Это не домысел, а утверждение директора компании *Стабурагс* (кондитерские изделия) на семинаре по стратегическому менеджменту. Горизонт стратегического планирования он установил в полгода, так как за это время успевают кардинально измениться внешние условия.

[←18]

Человек — эволюционная система, помните?

[←19]

Причины выбраковки решений могут быть, конечно, различными. Здесь приведена только одна, наиболее частая.

[←20]

Значительно детальнее связь бюджетирования с ССП рассмотрена в разделе 24.

[←21]

Перечень проекций не является исчерпывающим; полный перечень приведен в практикумах соответствующих разделов.

[←22]

Строго говоря, бухгалтерский план счетов после составления подобной проекции превращается в управленческий план счетов.

[←23]

Если в процессе формирования бюджетной структуры происходит качественная увязка бюджетов, т. е. просто устанавливается порядок их формирования и переход данных из одного бюджета в другой, то на этом этапе речь **идет** о количественной увязке, когда сотрудники предприятия добиваются согласования показателей.

[←24]

Эта таблица тоже есть не что иное, как проекция: проекция групп специалистов предприятия на этапы бюджетного управления. Связь формируется как описание обязанностей данной группы специалистов на каждом этапе БУ.

[←25]

Примеры взяты из консультационной практики компании «ИНТАЛЕВ».

[←26]

Перефразированный закон Мерфи: «Предоставленные самим себе, события имеют тенденцию развиваться от плохого к худшему».

[←27]

И сейчас еще в литературе можно встретить оба обозначения, между которыми не проводится различия. Но так как различия на самом деле существенны, то при использовании этих терминов лучше сразу оговорить их точное значение.

[←28]

Согласно принципам маржинального подхода эти затраты не разносятся между бизнес-направлениями.

[←29]

К сожалению, можно столкнуться с заблуждением, которое выражается в приравнивании накопления основных средств к накоплению потенциала. Это, увы, не так. Это еще одна иллюстрация уже упоминавшегося принципа «*Post hoc non est ergo propter hoc*» (после этого — не значит поэтому): наличие основных средств является необходимым условием рыночного потенциала предприятия, но не достаточным.

[←30]

$ROI = \text{Чистая прибыль}/\text{Активы}$; показывает, сколько копеек чистой прибыли порождает каждый рубль активов.

[←31]

Здесь и далее: функционал — совокупность функциональных прав и обязанностей подразделения (бизнес-единицы, предприятия); в общем случае это то, что позволяет достигать результата.

[←32]

Директора магазинов имели общий фонд ЗП, который могли распределять в известной степени по собственному решению, маневрируя и численностью занятых, и продолжительностью рабочего времени, и премиями за производственное поведение.

[←33]

Полностью схема слишком громоздка для размещения в книге обычного формата.

[←34]

Логика объединения заключается в том, что Положение описывает результаты, а Регламент — порядок их получения, а в данном случае они взаимообусловлены сильнее обычного: важен порядок формирования финансовой структуры, функционирует же она потом «неслышно».

[←35]

Аналогичный документ в данном случае может быть более точно назван «учетом фактического исполнения в формате факта».

[←36]

Для данного примера такими натуральными единицами будут m^2 или m^3 .

[←37]

В данном случае речь идёт о закупках готовой продукции для перепродажи, например для торгового предприятия, в то время как при закупке комплектующих речь идёт об их последующем производственном использовании.

[←38]

Этот перечень уже фигурировал в табл. 11.1. Там он никак не оговаривался, но не был случайным.

[←39]

Синонимы: переводной риск, трансляционный риск.

[←40]

По мере распространения товарного кредита здесь также произойдет смещение в сторону доходов. Поступления будут появляться позднее.

[←41]

Отражение фактического положения дел — отличительная особенность всего бухгалтерского учета, который именно по этой причине едко характеризуют как «посмертный».

[←42]

Ежедневное сведение баланса весьма актуально для крупных компаний с большими объемами финансовой деятельности. Но при наличии к тому желания и возможностей это может делать любая другая компания. О целесообразной периодичности мы еще поговорим в разделе 23.

[←43]

В данном случае под этапом понимается стадия покрытия тех или иных расходов: вначале покрываются прямые расходы на производство продукции/работ/услуг, потом — косвенные расходы направления, потом — расходы бизнеса, потом — компании и т. д. (см. также подраздел 11.1).

[←44]

Обратите внимание на «разнобой» нумерации ЦФО, бюджетов и статей. Он кажущийся и объясняется тем, что у классификатора финансовой структуры — своя нумерация, у бюджетов — своя, а у статей — своя, и тут они соединяются в одном месте, каждый со своей нумерацией. А вот внутри статьи преемственность нумерации должна сохраняться.

[←45]

Идея содержательной увязки целей, планов и мероприятий наиболее яркое развитие получила, безусловно, в Системе сбалансированных показателей.

[←46]

Описание разработки регламента корректировки бюджетов приводится ниже.

[←47]

Несмотря на то, что в книге этап планирования предшествует этапу прогнозирования, на практике они взаимоувязаны и в ходе постановки ведутся параллельно. Впоследствии, когда бюджетный цикл уже отложен, планирование однозначно предшествует прогнозированию, так как тот, *кто* делает, решает, *как* делать.

[←48]

Есть сферы бизнеса, в которых известный уровень роскоши — скорее необходимость, чем расточительство, поэтому в этих словах не стоит усматривать никакого осуждения. Тем не менее фактический уровень административных расходов все равно определяется произвольно. И в этом есть определенная прелесть, а во многих случаях — существенные резервы, не правда ли?

[←49]

Планировать эти расходы нужно в зависимости от их характера и желаемого порядка финансирования. Алгоритм выбора и расчета приведен в разделе 17.5.

[←50]

Различие между понятиями «на продукт» и «на период» подробно описано в подразделе 17.2.

[←51]

Наверное, есть смысл напомнить, что ОПФ — это основные производственные фонды.

[←52]

Искренне приносим извинения тем, кто умеет составлять прогнозные балансы.
Массовый навык, к сожалению, отсутствует.

[←53]

Факторы оборачиваемости еще будут подробно освещены в разделе об анализе оборачиваемости ресурсов.

[←54]

Обычно кредиты все-таки рассматриваются как регулирующая статья. Но долгосрочные кредиты таковыми не являются, поскольку их сумма оговаривается достаточно жестко. Но даже если долгосрочный (инвестиционный) кредит предполагает некоторые колебания, лучше здесь зафиксировать некоторую сумму, а «подвижную часть» отразить в краткосрочных обязательствах.

[←55]

Да, именно так — ведь оборачиваемость кредиторской задолженности отражает срок оплаты тех счетов, которые мы получаем. А он складывается из данной нам по договору отсрочки и задержки, если мы ее себе позволяем.

[←56]

Конечно, по-настоящему точно баланс рассчитывается по Плану счетов через соответствующие проводки, но маловероятно, чтобы такой трудоемкий расчет делался в качестве прогноза при высоком уровне неопределенности. А вот если неопределенность низка, например в бюджетной организации, точное прогнозирование баланса было бы прекрасно.

[←57]

Обычно зарплата выплачивается в следующем месяце, но возможны варианты.

[←58]

Внереализационные расходы в БДДС не отражаются, так как не являются платежами. Также в БДДС не фигурирует амортизация — это тоже не платежи. Об этом подробнее — в разделе об управлении учете.

[←59]

По меткому выражению И. А. Крылова.

[←60]

Методы перечислены далеко не все — только наиболее простые и распространенные. Однако все известные авторам математически гораздо более сложные методы могут быть соотнесены с одним из простых методов, перечисленных в таблице.

[←61]

Цепные соотношения могут связывать данные любой периодичности внутри года: за неделю, месяц, квартал. Поэтому «месяц» в данном описании — обозначение условное. Однако больше года периоды быть не могут.

[←62]

В реальности ситуация еще интереснее, так как уже получены результаты работы в январе и известно, что фактические продажи отклонились от прогноза всего лишь на 2,3%.

[←63]

Если компания реализует множество продуктов, как это обычно бывает, то данный пункт следует понимать как «ориентацию на товары (услуги) преимущественно на стадии роста (зрелости, спада)».

[←64]

Для управления нужны не просто затраты, а *информация об издержках на* что-либо (продукт или его партию; услугу, оказываемую клиенту, машино-час; социальный проект; километр дороги и т. д.). Это «что-либо» и называется **«объект учета затрат»**.

[←65]

Обратите внимание на формулу: если мы просто умножим переменные расходы на долю транспортных затрат, то получим «нагрузку» на себестоимость со стороны транспорта.

[←66]

Это часть аналитической таблицы, в которой исследовался характер расходов по статьям реального предприятия.

[←67]

Источники исходных данных в значительной степени зависят от выбранного метода прогнозирования, поэтому следуют за ними, а не предшествуют им. В то же время можно допустить, что в условиях дефицита исходных данных эти шаги стоит поменять местами, чтобы отбирать методы прогнозирования, заведомо реализуемые.

[←68]

Хочется еще раз напомнить, что приводимые примеры носят условный характер. И хотя они приближены к реальным условиям, содержат в себе показательные или распространенные элементы, все-таки не являются исчерпывающими и окончательными.

[←69]

Если компания реализует множество продуктов, как это обычно бывает, то данный пункт следует понимать как «ориентацию на товары (услуги) преимущественно на стадии роста (зрелости, спада)».

[←70]

Подробнее о видах информации для бюджетного управления см. подраздел 4.1.

[←71]

Цифра «0» в качестве подстрочного индекса означает, что используется показатель, относящийся к базисному периоду, а индекс «1» соответствует анализируемому периоду.

[←72]

Цифры условные.

[←73]

К типовым относятся 5 приемов факторного анализа, многие из которых имеют разновидности. — **Баканов М. И., Шеремет А. Д.** Теория экономического анализа. — М.: Финансы и статистика, 1996. — 285 с.

[←74]

Посещение в данном случае — термин условный. Клиент может позвонить по телефону или сделать заказ по Интернету; речь идет о любом контакте, завершившемся сделкой.

[←75]

Совместное влияние ряда факторов часто обозначается термином «неразложимый остаток».

[←76]

Обратите внимание: предварительное относительное влияние фактора на обобщающий показатель совпадает с его — показателя — относительным приростом. Очень удобно.

[←77]

Преобразование заключается в умножении числителя и знаменателя формулы на объем продаж, и оно было предложено корпорацией *Dupont*. По этой причине это преобразование называется «Формулой Дюпон». Остается только восхищаться тем, насколько информативной может быть простейшая математическая операция.

[←78]

В зависимости от специфики предприятия здесь может стоять не торговая наценка, а иной аналогичный показатель.

[←79]

Для тех предприятий, на которых используется показатель «условная продукция».

[←80]

Если такие нормативы были введены на предприятии.

[←81]

Отчет о товарной задолженности — это отчет о дебиторской задолженности, которая возникла из-за отгрузки продукции покупателям на условиях отсрочки платежа.

[←82]

Имеется в виду система оплаты **PFP** — Payment For Performance.

[←83]

Практически на всех предприятиях баланс на 01-е число содержит искажение, связанное с наличием задолженности по зарплате и противостоящих ей денежных сумм в банке и в кассе. Реально весь оставшийся месяц предприятие не имеет ни задолженности такого рода, ни крупных сумм на счетах.

[←84]

В пример таблицы не включен.

[←85]

Приведенная система оплаты называется «оплатой по результатам» (payment for performance, **PFP**) и считается на сегодняшний день наиболее прогрессивной системой оплаты труда. Бюджетное управление позволяет задействовать ее в полной мере, так как дает ориентиры для оценки выполнения.

[←86]

Терминология косвенных расходов существенным образом различается в результате разнотечений, происходящих при переводе зарубежной экономической литературы. Можно встретить названия «косвенные», «общепроизводственные», «непрямые», «непроизводственные», «накладные» и т. д. Проблема заключается в том, что некоторые из этих терминов в российской экономической литературе имеют собственные значения. Поэтому рекомендуется каждый раз определять экономический смысл термина и только потом использовать его на практике. В данном случае речь идет о косвенных расходах, т. е. таких, которые являются общими для нескольких ЦФО и не могут быть непосредственно соотнесены ни с одним из них.

[←87]

В четвертом квартале 1999 г. расходы оказались отрицательными, так как по рекомендации аудиторов произошла «переброска» расходов с одних счетов и периодов на другие. Управленческий учет таких ситуаций не допускает — не потому, что нельзя пересмотреть классификацию, это для решения некоторых задач делать можно и нужно. Но изменение классификации «задним числом» изменяет и данные предшествующих периодов, сохраняя сопоставимость показателей.

[←88]

Внимательный читатель может заметить, что общая величина расходов на рис. 23.6 больше, чем на рис. 23.5. Это связано с тем, что при перераспределении расходов для целей управленческого учета в коммерческие и административные попали расходы, ранее проходившие как «прочие» и не попадавшие в основные группы.

[←89]

В этом случае «управленческое» отражение возврата кредита будет означать и коррекцию доходов за счет перехода от условных цен к реальным, что описано в следующем разделе.

[←90]

На практике этих критериев может, да, наверное, и должно быть больше. Например, ОС могут быть классифицированы по способу сооружения (подрядным или хозяйственным способом).

[←91]

Перечень примеров не является исчерпывающим.

[←92]

Еще одно примечание для наблюдательного читателя: если на рис. 23.7 отражены данные 1999-2001 гг., то на рис. 23.8 присутствуют данные и 2002 г. И поскольку год еще не закончился и четвертый квартал не закрыт, то общий уровень расходов понижен. После получения итогов года расходы снова «выровняются».

[←93]

Обратите внимание: налог на прибыль, значение которого мы получили в бухгалтерском расчете, автоматически переходит в управленческую отчетность, так как по управленческим данным налоги не начисляются.

[←94]

Процесс действительно не прост. Настолько, что иногда затраты нервов оказываются более значимыми, чем денежные расходы.

[←95]

Д. П. Нортон и Р. С. Каплан.

[←96]

Продажа акций или долей — тоже продажа бизнеса. Он не обязательно должен продаваться на корню.

[←97]

НИОКР — научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки.

[←98]

Ряд таких предприятий с каждым годом становится все длиннее.

[←99]

Если на предприятии уже поставлено бюджетное управление, то контур обратной связи сформирован и им можно пользоваться для организации обратной связи по ССП.

[←100]

Показатели стоимости компании могут быть различными, так как каждое предприятие, в зависимости от ситуации, выбирает тот показатель, который наиболее точно отражает его представление, в чем эту стоимость следует измерять.

[←101]

Здесь она указана в единственном числе, но в действительности должна отслеживаться по каждому сколько-нибудь значительному виду продукции.

[←102]

Прекрасным, практически исчерпывающим источником информации о возможных показателях, алгоритмах расчета и применении является *Смирницкий Е. К.* Экономические показатели бизнеса. — М.: Экзамен, 2002. — 512 с.

[←103]

Точнее, объем производства, но при относительно постоянных товарных запасах это равнозначно.

[←104]

Случай не такой редкий. А для товаров на четвертой стадии жизненного цикла — вообще единственно эффективный.

[←105]

Если бизнес-единицей является предприятие, не входящее в группу, то оно абсолютно независимо и, безусловно, способно вырабатывать стратегию.

[←106]

Как и остальные примеры в данной книге, приведенная карта ССП является верной концептуально, но не может использоваться в качестве шаблона ССП для другого предприятия: ССП — инструмент строго индивидуальный!

[←107]

Технология бюджетного управления детально описана в разделе 5.

[←108]

По сути, это основная причина неэффективности работы кредитных отделов и/или менеджеров в отсутствие БУ и отработанной кредитной политики.

[←109]

Необходимость структурировать систему управления обсуждалась в разделе 2.

[←110]

Принцип примата исполнения перед управлением имеет под собой очень большое число оснований. Приводимый аргумент прекрасно согласуется со всеми остальными, является одним из самых сильных и, к сожалению, существенным образом усугубляет ситуацию.

[←111]

Клаузевиц, Карл Филипп Готлиб (Clausewitz, Carl Philipp Gotthlieb) (1780-1831), немецкий военный теоретик и историк.

Table of Contents

Предисловие

ЦИКЛ УПРАВЛЕНИЯ И БЮДЖЕТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ
ПРЕДПРИЯТИЕМ

1. Основы управления предприятием

 1.1. Основное свойство предприятия

 1.2. Предприятие между двумя полюсами

 1.3. Связь с миром имеет значение

 Закрытые и открытые системы

 Жесткие и мягкие системы

 1.4. Что значит управлять?

 Многоголосие определений и ключевые показатели

2. Структуры и структурирование предприятия

 2.1. Ключевой элемент организации и основные подходы к управлению

 2.2. Чем руководитель управляет на предприятии

 2.3. Инструмент исполнения

 2.4. Финансовая структура предприятия

 2.5. Бюджетная структура предприятия и бюджетное управление

3. Предприятие как система пересекающихся структур

4. Цикл управления предприятием

 4.1. Этапы цикла управления

 Постановка целей

 Принятие решений и планирование

 Исполнение

 Контроль

 4.2. К чему ведут проблемы на разных этапах цикла управления

5. Бюджетное управление как часть системы управления предприятием

 5.1. Сущность бюджетного управления

 5.2. Бюджет в системе планов предприятия

 5.3. Бюджет в цикле управления предприятием

 Планирование (разработка бюджетов)

Учет фактических данных
Контроль отклонений
Анализ исполнения и отчетность
Принятие управленческих решений

5.4. Бюджетное и стратегическое управление

6. Постановка бюджетного управления

- 6.1. Концептуальный подход к постановке бюджетного управления на предприятии, или Как заставить бюджетирование работать?
- 6.2. Регламентные документы
- 6.3. Участники процесса бюджетного управления
- 6.4. Возможен ли общий подход к бюджетированию?

ПОСТАНОВКА БЮДЖЕТНОГО УПРАВЛЕНИЯ ШАГ ЗА ШАГОМ

7. Организационная структура — инструмент исполнения

- 7.1. Функции
- 7.2. Организационные звенья (оргзвенья)
- 7.3. Иерархия
- 7.4. Типы организационных структур
- 7.5. Принципы формирования организационных звеньев
- 7.6. Практикум по формированию организационной структуры

Исходные данные

Описание примера

Утверждение существующей оргструктуры

Подготовка списочного формата оргструктуры

Принципы формирования оргструктуры на примере компании «ТетраМетТранс»

7.7. Ошибки в организационной структуре и бюджетное управление

Некорректная комбинация принципов формирования оргзвеньев

Расхождение подходов к управлению связанными этапами деятельности

Ошибки оформления оргструктур

Организационная и финансовая структуры

8. Финансовая структура предприятия

8.1. Теоретические основы управления по центрам ответственности

Почему результат не всегда закономерен
Уровень финансовой ответственности и контроль
достижения цели

Типы центров ответственности

Формирование ЦФО

Структурирование ЦФО и образование финансовой структуры

8.2. Типовые примеры и тонкости образования ЦФО и формирования финансовой структуры

Диагностика (выбор) типов ЦФО на предприятии

Спорные случаи и проблемы, возникающие в результате ошибочного определения типа ЦФО

8.3. Выводы.

9. Практикум по формированию финансовой структуры

9.1. Распределение организационных звеньев по ЦФО

9.2. Определение состава ЦФО

9.3. Формирование финансовой структуры

9.4. Установка персональной ответственности за ЦФО

9.5. Перевод финансовой структуры в визуальный формат

10. Регламентация процесса формирования финансовой структуры и «положение о финансовой структуре»

11. Бюджетная структура предприятия

11.1. Характеристика бюджетов

Определение бюджета и его виды

12. Практикум по формированию бюджетной структуры

12.1. Разработка Перечня хозяйственных операций

12.2. Составление Управленческого Баланса

12.3. Выделение укрупненных статей Бюджета Доходов и Расходов

12.4. Составление Перечня статей Бюджета Доходов и Расходов

12.5. Составление Перечня статей Бюджета Движения Денежных Средств

12.6. Составление распределения «Хозяйственная операция — Статья»

- 12.7. Разработка Перечня функциональных бюджетов предприятия
- 12.8. Составление распределения (проекции) «ЦФО — Бюджет»
- 12.9. Составление распределения (проекции) «Бюджет — Статья»
- 12.10. Составление распределения (проекции) «ЦФО — Бюджет — Ответственный — Статья»
- 12.11. Разработка структуры Отчета о движении денежных средств
- 13. Регламентация — Положение о бюджетной структуре
Положение о бюджетной структуре
- 14. Структура планов предприятия
 - 14.1. Общие подходы к планированию и прогнозированию деятельности предприятия
 - Этап планирования в цикле управления предприятием
 - Система планирования предприятия
 - Процессы планирования
 - 14.2. Бюджетное планирование
 - Цель, задача и результат бюджетного планирования
 - Принципы планирования
- 15. Практикум по планированию деятельности предприятия
 - 15.1. Этапы процесса планирования на предприятии
 - 15.2. Определение горизонта и шага планирования для всех видов бюджетов
 - 15.3. Описание процесса планирования
 - 15.4. Разработка формата планирования
- 16. Разработка регламента текущей корректировки планов
- 17. Система прогнозирования
 - 17.1. Прогнозирование и бизнес-модель деятельности предприятия
 - 17.2. Типовой алгоритм составления бюджета
 - Начало начал — продажи и воплощение — производство Валом или удельно?
 - Предвидим финансовую отчетность
 - Обратные связи

17.3. Основные методы прогнозирования показателей деятельности предприятия

Прогнозирование доходов предприятия

Вместе или порознь?

Формирование базового прогноза

17.4. Сценарии развития компании

Учет макроэкономических условий в прогнозе доходов

Микроэкономическая ситуация и ее отражение в прогнозе доходов

Формирование итоговых сценариев доходов компании

17.5. Планирование расходов предприятия

Виды расходов в зависимости от их связи с доходами предприятия

Огласим весь список...

Считаем сами — если можно

«Ностальгия» по нормативному справочнику

Иные нормативы

Оборотная сторона ценовой политики

Показатели эффективности в прошлом и будущем

Когда хочется добавить постоянства

Знаю сколько, не знаю когда

Общей суммой или по частям

18. Практикум по прогнозированию и планированию деятельности предприятия

18.1. Формирование Бизнес-модели предприятия

18.2. Прогнозирование доходов предприятия

18.3. Планирование расходов предприятия

18.4. Прогнозирование денежного потока предприятия и последующие шаги процесса прогнозирования

19. Регламентация процесса прогнозирования – положение о прогнозировании

20. Анализ исполнения бюджета

20.1. Этап анализа в цикле управления предприятием

20.2. Выбор показателей для анализа и принятия управленческих решений

20.3. Основные способы, алгоритмы и методики финансово-экономического анализа

- Способ сравнения
 - Способ детализации
 - Структурный анализ
 - Анализ отклонений
 - Анализ относительной экономии или перерасхода ресурсов
 - Коэффициентный анализ
 - Факторный анализ
 - Анализ влияния структурных сдвигов
 - Анализ показателя Возврат на инвестиции (Return on Investments — ROI)
 - Маржинальный анализ (Анализ безубыточности)
- 20.4. Финансовый анализ деятельности предприятия
- 20.5. Формы отчетности, показатели, способы и методики проведения финансово-экономического анализа
- Финансовый анализ деятельности предприятия
 - Экономический анализ деятельности предприятия
- 20.6. Установление нормативов для сравнения показателей
21. Практикум по проведению анализа производственно-финансовой деятельности предприятия
- 21.1. Выбор методов, способов и приемов анализа
 - 21.2. Составление «Перечня управленческих отчетов для проведения структурного анализа»
 - 21.3. Составление перечня показателей для проведения финансово-экономического анализа
 - 21.4. Составление распределения (проекции) методов, способов и приемов анализа на показатели анализа
 - 21.5. Составление распределения (проекции) показателей анализа на источники информации
22. Регламентация проведения финансово-экономического анализа и «положение об анализе»
23. Управленческий учет и его роль в бюджетном управлении
- 23.1. Однаковые по форме, разные по существу
 - 23.2. Основной принцип отражения сведений в учете
 - Принцип «Приход—Расход»
 - Принцип проводок по счетам
 - 23.3. Учет затрат или калькуляция себестоимости продукции

Схема управления и выбор метода учета затрат

Прямой метод учета затрат

Стандартный метод учета затрат

23.4. От перемены мест слагаемых сумма не меняется?

23.5. Учет движения активов

23.6. Основные средства предприятия в управленческом учете

Классификация активов предприятия

Методы списания стоимости основных фондов
(амортизация)

Классификация ремонтов

Раз в год — это мало...

23.7. Оценка и переоценка стоимости имущества

предприятия

Оценка имущества предприятия

Переоценка имущества предприятия

23.8. Оборотные средства предприятия в управленческом учете

Списание затрат на себестоимость

Учет стоимости готовой продукции

Инвентаризация имущества предприятия

Классификация дебиторской задолженности и ее лимиты

23.9. Доходы предприятия в управленческом учете

Все на свете имеет свою цену

Учет доходов от реализации

Трансфертные цены

23.10. Валюта отчетности и валюта реальности

Базовая (функциональная) валюта

Учет курсовых разниц

Учет суммовых разниц

23.11. Дополнительные вопросы управленческого учета

23.12. Управленческий учет и бюджетное управление

И наконец, бюджет

Способы формирования управленческого плана счетов и
его аналитики

Актуализация и внесение изменений в учетную
политику

Не только амортизация
Процент проценту рознь, или о сопоставимости данных
Лимиты по статьям бюджетов

А в итоге-то что?

23.13. Практикум по постановке управленческого учета на предприятии

Базовые условия (правила) управленческого учета

Критерии классификации и учетные принципы

Определение основ техники управленческого учета

23.14. Подготовка Положения об управленческой учетной политике

ПРАКТИКА БЮДЖЕТНОГО УПРАВЛЕНИЯ И ЕГО СВЯЗЬ СО СТРАТЕГИЕЙ ПРЕДПРИЯТИЯ

24. Стратегию — в жизнь, или Стыковка Системы сбалансированных показателей и бюджета

24.1. Возвращаясь к пропущенному

24.2. «Разворачивание» цели предприятия

24.3. Цели бизнеса и их иерархия

24.4. Сформировать и отследить

24.5. ССП как начальный этап постановки бюджетного управления

24.6. Разработка (корректировка) организационной структуры

24.7. Финансовая структура — следующая

24.8. Финансовой структуре нужен план...

24.9. По накатанной дороге

25. Эффективная система управления предприятием — вместо заключения

25.1. Определение эффективной системы управления

25.2. Цель построения (оптимизации) эффективной системы управления

Бизнес-идеология

Методология

Технология

25.3. Необходимые шаги успешного бюджетирования и дополнительные выгоды от каждого шага

Заметки