

## **Тема 8. Бюджетирование как инструмент финансового планирования**

### **1. Понятие, принципы и основные функции бюджетирования**

### **2. Основные этапы бюджетирования в организации**

#### **1. Понятие, принципы и основные функции бюджетирования**

**Бюджетирование** является одним из наиболее эффективных инструментов современного планирования. Деятельность организации по планированию можно представить как процесс, включающий, с одной стороны, формулирование долгосрочных программ, а с другой - планирование основных показателей работы предприятия на предстоящий период, обычно на год, составление бюджета.

*Бюджетирование* - это процесс подготовки, организации и контроля бюджетов с целью разработки и принятия оптимальных управленческих решений.

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

Формально подготовку бюджета можно сравнить с разработкой техпром-финплана - годового плана работы предприятия во времена административной экономики. Очевидно, однако, что бюджет принципиально отличается от тех-промфинплана, он разрабатывается фирмой самостоятельно, исходя из ее возможностей и ситуации на рынке, обуславливающей спрос на конкретные виды продукции и услуг,

#### **Основные принципы бюджетного планирования:**

- унификация всех бюджетных форм, бюджетных периодов и процедур разработки для компании и всех структурных подразделений независимо от специфики их хозяйственной деятельности;

- совместимость бюджетных форм, форматов с установленными формами государственной отчетности;

- совместимость вспомогательных бюджетных документов с основными бюджетными формами;

- обеспечение возможности составления сводного бюджета;
- стабильность, неизменность процедур бюджетирования и установленных целевых нормативов на протяжении всего бюджетного периода;
- разделение накладных расходов на затраты структурных подразделений и компании в целом по формуле, единой для всех подразделений;
- непрерывность процедуры составления бюджетов, что предусматривает регулярный пересмотр и корректировку ранее сделанных прогнозов на новый период, не ожидая завершения действующего;
- заблаговременная формулировка финансовых целей всех подразделений в виде заданий определенных норм рентабельности;
- учет доходов и расходов, поступлений и списаний денежных средств в сопоставимых по времени единицах учета;
- детальный учет наиболее важных статей расходов, чья доля в чистых продажах достаточно велика.

Бюджетирование выполняет **три основные функции:**

*Функция планирования.* Данная функция самая важная. Бюджетирование является основой для финансового планирования на предприятии. Исходя из стратегических целей предприятия, бюджеты решают задачи распределения финансовых ресурсов, находящихся в распоряжении предприятия. Разработка бюджетов придает количественную определенность выбранным перспективам деятельности предприятия, все затраты и результаты приобретают денежное выражение. Бюджетирование способствует правильному и четкому целеполаганию на предприятии, разработке стратегии бизнеса.

*Функция учета.* Бюджетирование является также основой для управленческого учета. Система учета должна представлять точные факты по подразделениям, видам продукции, районам торговли или комбинации этих показателей. Благодаря бюджетированию на предприятии можно получать точную информацию, сравнивать намеченные цели с действительными результатами деятельности предприятия.

Роль бюджетирования в управленческом учете состоит в том, чтобы отражать движение денежных средств, финансовых ресурсов, счетов и активов предприятия в максимально удобной форме, своевременно представлять показатели финансовой деятельности предприятия в наиболее приемлемом для принятия эффективных управленческих решений виде.

*Функция контроля.* Также немаловажна для предприятия. Разумеется, как бы ни был хорош

план, он остается бесполезным, если нет эффективного контроля за его осуществлением. Бюджет представляет собой набор показателей или критериев, которые должны использоваться при контроле за деятельностью предприятия. Путем непрерывного сопоставления фактических данных с плановыми показателями можно оценивать деятельность на любом этапе. Бюджетное планирование позволяет выявить отклонения деятельности от того, что предполагалось бюджетом, и скорректировать действия.

## 2. Основные этапы бюджетирования

Процесс составления **бюджета** называется бюджетным циклом, включает этапы:

- планирование деятельности организации в целом и ее структурных подразделений с помощью сформированной системы оценочных показателей;
- обсуждение возможных вариантов планов, связанных с изменением производственной и рыночной ситуации;
- корректировка планов с учетом предложенных поправок.

Если задача постановки системы бюджетирования ставится в компании впервые, то необходимо определиться с целями, которые она должна решить, например: прогноз финансово-экономического состояния (тенденции и сценарии развития); согласование и утверждение плановых показателей (финансовые цели, финансовая модель, нормативы); утверждение финансовых полномочий и ответственности участников бюджетного процесса (финансовая структура, мотивация, финансово-экономические показатели эффективности, трансфертное ценообразование); учет, анализ и контроль финансово-экономического состояния компании (учетная политика, план/факт, коррекция/управленческое воздействие).

Как было сказано ранее, бюджетные мероприятия представляют собой замкнутый цикл, состоящий из планирования, учета, контроля, анализа и корректировки планов. Графически это показано на рисунке (рис. 2).

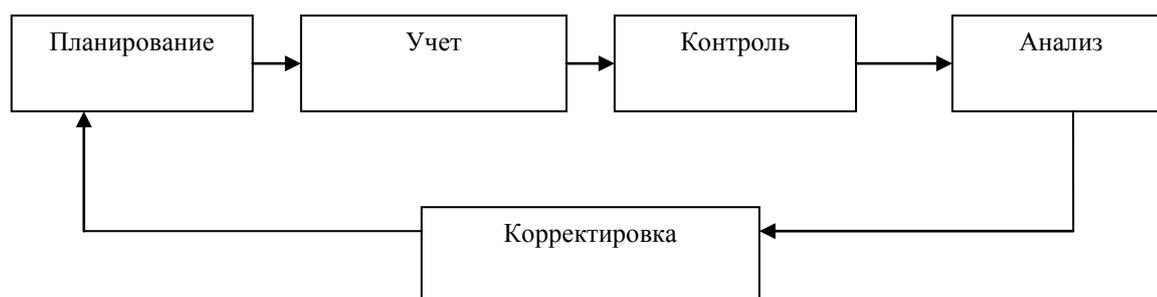


Рис. 2. Общий контур бюджетных мероприятий

**Планирование.** Исходя из целей определяются задачи, ограничивающие процесс постановки системы бюджетирования (перечень компаний, сложность финансовой структуры, требования к периодичности и глубине отчетной информации и т.п.). Следует сразу выработать комплексную бюджетную модель, состоящую из отчета о доходах и расходах, отчета о движении денежных средств и прогнозного баланса.

Данный подход позволяет добиться полной управляемости финансово-экономическим положением компании. Если отсутствует какая-либо из финансовых форм, то высока вероятность «упустить» что-либо при внесении изменений в проекты бюджетов. Например, рост объемов продаж может быть не подкреплён соответствующими инвестициями в увеличение производственных и/или складских мощностей. Кроме того, могут отсутствовать источники финансирования для таких инвестиций. При этом изменение технологии или рецептуры производства при планировании не сопровождается соответствующим изменением запасов и оценкой изменения (замораживанием или высвобождением) денежных средств в оборотном капитале.

Итак, после определения целей и задач системы бюджетирования необходимо разработать финансовую структуру, поскольку она является основным элементом распределения полномочий, ответственности и мотивации по результатам деятельности компании.

Финансовая структура представляет собой иерархическое дерево, состоящее из центров финансовой ответственности (ЦФО). По каждому ЦФО в дальнейшем будет составляться бюджет и могут определяться финансово-экономические показатели его деятельности.

После формирования финансовой структуры нужно определить конкретные бюджетные статьи, за которые будут отвечать ЦФО. Это делается с помощью матрицы финансовых полномочий, в строках которой содержатся наименования и номера статей, а в столбцах - перечень ЦФО. На пересечении статьи и ЦФО указывается признак ответственности или аналитики. Например, за статью «Расходы по ремонту ИТ-оборудования» отвечает ЦФО «Служба информационных технологий», а аналитика собирается по всем ЦФО, использующим ИТ-оборудование. Таким образом, признак ответственности (управления) ставится на пересечении статьи и ЦФО «Служба информационных технологий», а аналитический признак - на пересечениях статьи и остальных ЦФО. Главным принципом составления этой матрицы считается наличие только одного ответственного за статью, по

которой собирается аналитика. Матрица позволяет выявить и устранить множественную ответственность. На основе матрицы выбираются те статьи, по которым составляются бюджеты ЦФО.

На основе получившихся бюджетных форм разрабатывается комплексная модель финансового планирования, в которой прописываются все формулы и взаимосвязи между бюджетами. Итогом бюджетной модели являются три финансовые формы: баланс, отчет о прибылях и убытках и отчет о движении денежных средств. Следовательно, на этом этапе основные шаги по разработке плановой системы пройдены, остается описательная часть всего разработанного механизма.

Следующие этапы бюджетного процесса - *учет и контроль*. Важно оперативно контролировать исполнение бюджетов. План-фактные отчеты в следующем месяце - хороший инструмент для анализа, но исправить ситуацию, которая в них отражена, уже нельзя. Для оперативного контроля доходов и расходов инвестиций и финансовой деятельности применяется система документооборота. Все финансовые документы, влекущие за собой финансово-хозяйственные операции, проходят определенный цикл согласований. В процессе таких согласований осуществляется контроль отсутствия сумм в документах лимитам, выделенным в бюджетах по соответствующей статье. Таким образом, можно принять решение о целесообразности совершения финансово-хозяйственной операции до того, как она совершена, а также сразу понять, как эта операция отразится на реализации плановых показателей и какие возможны отклонения и последствия.

Кроме того, необходима полноценная учетная политика, в которой отражены все правила отнесения тех или иных операций на конкретные статьи плана счетов. Это позволяет добиться сопоставимости плановых и фактических данных и их корректного анализа.

Завершающие этапы бюджетного процесса - *анализ и корректировка*. Для реализации этих этапов описывают процедуру формирования и представления отчетности и правила внесения изменений в методы планирования и управленческую учетную политику. По всем статьям, имеющим крупные отклонения, проводится анализ причин их возникновения. Разрабатывается план мероприятий по повышению точности данных. Это относится как к плановой, так и к фактической информации. В первом случае проверяются точность и логика плановых алгоритмов, во втором - тактика достижения заданных показателей.

Разработка бюджетов на российских предприятиях в основном сводится к составлению плановых заданий для отдельных подразделений, в то время как принципы современного управленческого учета предусматривают механизм разработки бюджетов, включающий выделение центров затрат, центров ответственности, представление положения о бюджете и о бюджетном регламенте.

Необходимым этапом процесса бюджетирования является разработка положения о бюджетировании, которое содержит следующие основные разделы:

1. Общие положения - в разделе дается формулировка основных показателей и определений, используемых при составлении бюджета. К таким определениям относятся центры затрат, центры ответственности, центры доходов, венчурные центры. Следует отметить, что такие понятия и определения должны быть увязаны с организационной структурой управления фирмой, иметь конкретные обозначения, обязательно быть доведенными до персонала, участвующего в разработке бюджета.

2. Оценка целей системы финансового планирования - она состоит в общем случае в укреплении финансовой устойчивости организации, увеличении эффективности использования имеющихся ресурсов, определении наиболее выигрышных видов и направлений деятельности. Однако в зависимости от приоритетов, сформулированных руководством организации, при разработке бюджетов могут рассматриваться в качестве целей бюджетирования усиление стимулирования руководителей и работников структурных подразделений к повышению рентабельности выпускаемых этими подразделениями видов продукции и услуг, повышение ответственности персонала за расходы, конечные финансовые результаты работы; а также повышение обоснованности выделения финансовых ресурсов на осуществление мероприятий по развитию и совершенствованию производственной деятельности.

3. Структура бюджетов предполагает выделение различных уровней в составе бюджета:

- уровень 1 - сводные бюджеты в составе основных бюджетов доходов и расходов, движения денежных средств и вспомогательных (бюджета капитальных затрат и кредитного плана);
- уровень 2 - бюджеты центров финансовой ответственности в составе основных бюджетов доходов и расходов, движения денежных средств.

Для предприятия в целом разрабатываются сводные бюджеты доходов и расходов, бюджет денежных средств, для центров ответственности разрабатываются операционные

бюджеты.

Определяются также форматы основных бюджетов. Структура бюджетного формата, конечно, является индивидуальной для каждого предприятия, исходя из специфики деятельности. Но при этом можно выделить некоторые общие требования к форматам бюджетов. Они должны быть максимально приближены:

- по содержанию - к международным стандартам финансового учета (с выделением переменных и постоянных затрат, маржинальной прибыли и т.д.);
- по структуре - к отечественным формам бухгалтерской отчетности (для повышения эффективности сбора и обработки необходимых данных и т.д.).

В качестве отдельных статей затрат должны фигурировать те виды издержек, доля которых в объеме продаж составляет не менее 1%.

4. Бюджетный регламент, предусматривающий конкретные сроки корректировки намеченных в отдельных бюджетах показателей.

5. Организация финансового планирования и бюджетного контроля, устанавливающая схему разработки бюджетов, ответственных за этот участок должностных лиц, а также порядок проведения контроля за исполнением бюджетов.

Бюджет как количественное выражение планов деятельности предприятия является важнейшим средством контроля за производственной ситуацией, создает объективную основу для оценки результатов деятельности организации. Наличие процедуры бюджетирования является нормой для любой компании в развитых странах мира, и в последние годы уже становится нормой в России. Бюджетирование позволяет согласовать деятельность подразделений внутри компании и подчинить ее общей стратегической цели. Бюджеты охватывают все стороны хозяйственной деятельности и включают плановые и отчетные (фактические) данные. В бюджетах отражены цели и задачи компании. Поэтому в процессе бюджетирования обеспечивается текущий контроль за решениями и процедурами по достижению запланированных финансовых показателей в результате образования, распределения и использования хозяйственных средств компании на всех стадиях ее создания и деятельности.