

# 9

## БЮДЖЕТЫ И ПРОЦЕСС ИХ СОСТАВЛЕНИЯ

### ЦЕЛИ ЗАНЯТИЯ

1. Понять сущность и назначение бюджета.
2. Ознакомиться с классификацией бюджетов.
3. Изучить последовательность составления «мастер-бюджета» организации.
4. Ознакомиться с принципами «инкрементное бюджетирование» и «бюджетирование с нуля».

*В этой главе наше внимание будет сосредоточено на составлении финансовых планов организации, называемых бюджетами. Мы рассмотрим классификацию бюджетов организации, разберем последовательность их составления, а также узнаем, кто именно несет ответственность за разработку бюджетных показателей и какие проблемы наиболее часто возникают в процессе подготовки бюджетов.*

### 9.1. БЮДЖЕТЫ И БЮДЖЕТИРОВАНИЕ. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

#### 9.1.1. Понятия «бюджет» и «бюджетирование»

**Бюджет** — это финансовый план, охватывающий все стороны деятельности организации.

Бюджет является основой внутреннего управления и контроля за финансами организации.

#### ПРИМЕР 9-1

*Определение понятия «бюджет»*

Директор ЗАО «Винни-Пятачок» Винни Пух просит объяснить Кролика — главного специалиста ЗАО по управленческому учету, что такое бюджет и зачем он нужен.

Объяснение Кролика сводится к следующему.

У любой фирмы, так же как и у каждого состоятельного человека, должен быть личный финансовый план или бюджет.

«Например, — говорит Кролик, — я точно знаю, какова моя зарплата в этом месяце, и исходя из этого я планирую свои расходы. Главное, чтобы они не превышали доходы. Если это все же произойдет, мне придется либо брать деньги в долг, либо искать другую, более высокооплачиваемую работу. Возможно, придется отказаться от некоторых излишеств и меньше тратить на шоколад и мороженое, т.е. ввести режим экономии затрат. Но поскольку я планирую свои доходы и расходы, мне удастся жить на широкую ногу и ни в чем себе не отказывать».

Все вышесказанное справедливо и для бюджета фирмы — прогноза ее финансового состояния, в котором определяются суммы планируемых доходов и расходов фирмы на предстоящий период, а также ряд других важнейших финансовых и производственных показателей (например предполагаемый объем заимствований и инвестиций).

Кролик также подчеркнул, что при составлении бюджетов не существует жестких, нормативных правил, методов и процедур. Бюджетирование — это всегда простор для творчества, поскольку каждая организация (в том числе ЗАО «Винни-Пятачок») уникальна и неповторима. При этом существует ряд общих правил и методов, которые широко применяются при составлении бюджетов.

Итак, **бюджет** организации — это финансовый план, определяющий в количественном выражении запланированные финансовые показатели результатов деятельности организации в будущем. Показатели бюджета основываются в первую очередь на данных о предполагаемых объемах продаж и производства.

**Бюджетирование** — это процесс разработки, исполнения, контроля и анализа бюджета.

Бюджетирование — это, с одной стороны, **процесс** составления финансовых планов и смет, а с другой — **инструмент** управления, предназначенный для оптимизации управленческих решений.

Правильно поставленное, полноценное бюджетирование позволяет решать проблемы оптимизации финансовых потоков, сбалансированности поступления денежных средств и их использования, определять объемы и сроки внешнего финансирования.

Бюджетирование может производиться в разрезе:

- организации в целом;
- отдельного структурного подразделения (отдела, цеха, участка и т. д.);
- отдельных центров учета прибыли и (или) затрат;

- отдельных видов доходов и/или расходов (бюджеты коммерческих расходов и продаж); отдельных контрактов или проектов.

Бюджетирование является основой:

- планирования и принятия управленческих решений в компании;
- оценки всех аспектов финансовой состоятельности компании;
- укрепления финансовой дисциплины и подчинения интересов отдельных структурных подразделений интересам компании в целом.

### 9.1.2. Разница между стратегическим планом развития, программой развития и бюджетом

В управленческом учете принято разделять три понятия:

- долгосрочное стратегическое планирование;
- разработка программ развития<sup>1</sup>;
- бюджетирование.

Покажем различия между этими понятиями на примере 9-2.

#### ПРИМЕР 9-2

*Различие между стратегическим планированием, разработкой программ развития и бюджетированием*

Директор ЗАО «Винни-Пятачок» Винни Пух просит объяснить Кролика — главного специалиста ЗАО по управленческому учету, в чем отличие стратегического плана от программы по его выполнению. Пуху также непонятно, как бюджет, составленный на следующий год, взаимосвязан со стратегическим планом и программой развития.

Объяснение Кролика сводится к следующему.

Стратегический план развития ЗАО «Винни-Пятачок» представляет собой перечень стратегических целей ЗАО и общих стратегий по их достижению. Основная цель стратегического плана ЗАО на пятилетнюю перспективу состоит в захвате 10% внутреннего российского рынка продаж меда и продуктов пчеловодства и 15% рынка продаж малинового варенья.

Программа по выполнению стратегического плана — это комплекс мероприятий по реализации стратегических целей. Программа раз-

<sup>1</sup> В переводной литературе по управленческому учету разработка программ развития (англ. «programming») часто переводится как «программирование», что вызывает у читателей справедливое удивление.

вития ЗАО «Винни-Пятачок» предусматривает расширение объемов производства продукции путем модернизации оборудования на действующем заводе, покупку контрольных пакетов акций двух крупнейших российских производителей меда и варенья, а также ряд других мероприятий, которые не разглашаются в этой книге исходя из требований конфиденциальности.

Бюджет является финансовым отражением планируемых мероприятий, который фокусируется на денежных показателях. Можно сказать, что бюджет является конкретным финансовым воплощением как стратегического плана, так и программы развития на ближайший период.

### 9.1.3. Взаимосвязь между стратегическим планированием и бюджетированием

Система внутреннего бюджетирования любой организации должна исходить из того, какие стратегические задачи данной организации призвано обеспечить бюджетирование.

Поэтому при постановке системы бюджетирования предстоит:

- сформулировать главные финансовые и нефинансовые цели организации;
- выявить, с помощью каких показателей можно контролировать достижение этих целей;
- определить задачи (обеспечивающие достижение главных целей), которые могут быть решены с помощью бюджетирования.

Когда речь идет о главных целях организации, обычно принято оперировать таким понятием, как **миссия организации**. Как правило, миссия формулируется в самом общем виде, в виде нефинансовых целей или финансовых целей, поставленных очень приблизительно.

Одна из задач бюджетирования — переложить обобщенные формулировки миссии фирмы на язык конкретных финансовых показателей, которые можно четко и легко рассчитать, а затем контролировать ход их выполнения.

#### ПРИМЕР 9-3

*Стратегическое планирование как основа бюджетирования*

Для Кролика, которому поручено создание системы бюджетирования ЗАО «Винни-Пятачок», одной из серьезных проблем является трансформация общих стратегических целей ЗАО в систему конкретных показателей, имеющих четкое количественное выражение.

Винни Пух — директор ЗАО, формулируя его цели и задачи, обычно требует «повысить прибыльность», «провести эффективную реструк-

туризацию», «расширить рынки сбыта», «обеспечить рост бизнеса» и т. д.

Кролику предстоит уточнить, что конкретно имеется в виду под стратегическими целями, и определить, какие конкретные показатели должны быть использованы в бюджетировании.

<b>Стратегические цели бизнеса</b>	<b>Конкретные показатели бюджета на бюджетный период</b>	<b>Конкретные задачи бюджетирования</b>
Быстрый рост бизнеса	Рост объемов продаж в сопоставимых ценах не менее чем на X%	Контроль за дебиторской задолженностью. Контроль за размером кредиторской задолженности и условиями привлечения заемных средств (т.е. за состоянием ликвидности компании)
Высокая прибыльность бизнеса	Обеспечение чистой прибыли в размере Y% от выручки	Установление нормативов затрат с целью контроля над ними и их сокращения. Определение оптимальных цен
Быстрый рост стоимости бизнеса (увеличение капитализации)	Увеличение стоимости чистых активов бизнеса на Z%	Контроль за состоянием, структурой и эффективностью активов бизнеса. Сравнительный анализ динамики роста чистых активов по сегментам бизнеса

Кролик прекрасно понимает, что на практике финансовые цели взаимосвязаны. Так, быстрый рост стоимости организации связан с высоким уровнем прибыльности бизнеса. Для улучшения финансового состояния организации необходимо добиваться реализации одновременно нескольких целей. Однако приоритеты в каждый конкретный период могут меняться, и соответственно изменяется важность задач, которые стоят перед системами бюджетирования организации.

Таким образом, бюджетирование имеет как общие аспекты для любой организации и любой сферы деятельности, так и специфические, в зависимости от текущих условий конкретного бизнеса. В зависимости от этих специфических целей Кролик должен выбрать определенный вид бюджета, определить технологию его составления, порядок утверждения, разработать бюджетные формы, рассчитать плановые показатели и т. п.

## 9.1.4. Назначение бюджетов

**Во-первых**, бюджеты являются **основой планирования** — важнейшей функции управления.

Планирование бизнеса необходимо для того, чтобы четко представлять, что, где, когда и для кого организация будет производить и продавать, какие ресурсы и в каком объеме понадобятся для этого. Бюджетирование позволяет выразить стоимость планируемых показателей по выручке и затратам в стоимостном выражении, а также выявить возможные проблемы, связанные с наличием необходимых ресурсов в нужное время.

**Во-вторых**, бюджеты предоставляют руководству организации возможность провести **сравнительный анализ финансовой эффективности** работы различных структурных подразделений, определить наиболее предпочтительные для дальнейшего развития сферы хозяйственной деятельности.

**В-третьих**, бюджеты являются основой для принятия решений об **объемах финансирования** организации из внутренних<sup>1</sup> и внешних<sup>2</sup> источников.

**В-четвертых**, бюджеты призваны обеспечивать постоянный **контроль за финансовым состоянием** компании, избегать кризисных ситуаций, обусловленных нехваткой текущих денежных средств.

**В-пятых**, составление бюджетов помогает **установить нормы затрат и нормы прибыльности (рентабельности или эффективности)** в разрезе отдельных видов товаров и услуг и структурных подразделений организации<sup>3</sup>.

**В-шестых**, бюджеты являются **основой финансовой дисциплины** в смысле повышения ответственности руководителей различного уровня управления за финансовые результаты, достигнутые возглавляемыми ими структурными подразделениями<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> Например, за счет реинвестирования прибыли или расширения собственного капитала.

<sup>2</sup> Например, за счет привлеченных кредитов и займов.

<sup>3</sup> Превышение установленных нормативов — повод разобраться в текущем положении дел и определить пути решения. Все показатели качества и производительности труда, мероприятия по их улучшению так или иначе связаны с бюджетированием.

<sup>4</sup> Если они могут контролировать данные затраты и изыскивать способы их уменьшения.

**В-седьмых,** бюджетирование является основой осмысленной реструктуризации предприятия, оптимизации его финансовой структуры.

#### ПРИМЕР 9-4

*Полезность бюджетирования*

Директор ЗАО «Винни-Пятачок» Винни Пух просит объяснить Кролика — главного специалиста ЗАО по управленческому учету, насколько полезным для него лично как руководителя будет знать бюджет ЗАО и сможет ли он что-нибудь понять в нем. (Винни Пух никогда не занимался бухгалтерским учетом и не понимает, чем дебет отличается от кредита).

Объяснение Кролика сводится к следующему.

Бюджет является совершенно необходимым, поскольку для принятия своевременных решений нужна система координат, прогноз, по которому руководитель (т.е. Винни Пух) сможет понять и оценить вероятные проблемы или возможные трудности и выработать систему мер для их исправления.

Без такой системы Винни Пуху будет трудно определить, насколько эффективно и динамично развивается организация. Система бюджетов позволит директору и его заместителям заблаговременно оценивать положение дел в ЗАО после реализации запланированных мероприятий.

Таким образом, бюджетирование позволит директору ЗАО заранее оценить финансовую состоятельность мероприятий по претворению в жизнь стратегических планов и программ развития с точки зрения финансовой устойчивости и прибыльности ЗАО.

Кролик особо отметил, что важнейшая задача при подготовке любого бюджета состоит в том, чтобы представить всю финансовую информацию, показать движение денежных средств, финансовых ресурсов, счетов и активов предприятия в максимально удобной форме для любого, даже не очень сведущего в тонкостях бухгалтерского учета менеджера.

Хороший бюджет должен представлять возможные результаты хозяйственной деятельности в максимально понятном для принятия эффективных управленческих решений виде.

## 9.2. ПРОЦЕСС СОСТАВЛЕНИЯ БЮДЖЕТОВ

Процесс составления бюджетов включает ряд этапов, каждый из которых будет объяснен ниже.

### **Этап 1. Назначение ответственных лиц**

Разработать бюджет крупной организации одним лицом не представляется возможным, поэтому для этих целей должен

быть сформирован **бюджетный комитет**<sup>1</sup>, в состав которого входят руководители как производственных, так и непроизводственных подразделений предприятия.

Непосредственную ответственность за составление бюджета несет председатель бюджетного комитета – обычно финансовый директор или его заместитель.

Очень важно, чтобы лица, входящие в состав бюджетного комитета, могли реально контролировать предложенные ими финансовые показатели.

#### ПРИМЕР 9-5

*Формирование  
бюджетного  
комитета*

В состав ЗАО «Винни-Пятачок» входят 2 производственных и 3 непроизводственных подразделения. Кролик, который был назначен заместителем председателя бюджетного комитета, стремится сформировать бюджетный комитет в составе начальников (или их первых заместителей) каждого из упомянутых подразделений. Кроме того, Кролик хочет, чтобы в состав комитета вошел финансовый директор ЗАО или один из его заместителей.

#### **Почему Кролику важен именно такой состав комитета?**

Наличие в составе комитета представителей каждого из подразделений ЗАО позволит сделать их ответственными за планируемые показатели, ведь они будут приниматься непосредственно при их участии.

Поскольку бюджеты одного подразделения прямо или косвенно влияют на бюджеты других подразделений, между представителями подразделений неизбежно возникнут разногласия. Руководство бюджетным процессом директором или его заместителем обеспечит принятие компромиссных решений по спорным вопросам.

## **Этап 2. Ознакомление менеджеров с руководящими установками для подготовки бюджета**

Как уже было сказано в п. 9.1.2, бюджетам отводится роль краткосрочных планов, способствующих выполнению долгосрочных стратегических планов и программ развития предприятия в целом.

Поэтому при составлении бюджетов члены бюджетного комитета должны знать о миссии организации и ее долгосрочных стратегических планах, поскольку разрабатываемый ими бюджет должен способствовать их выполнению.

---

<sup>1</sup> Или бюджетная комиссия, что одно и то же.

### Этап 3. Определение главного ограничивающего бюджетного фактора

Количество ресурсов предприятия всегда ограничено (см. пример 9-6).

#### ПРИМЕР 9-6

#### *Ограничивающий фактор*

Заместитель председателя бюджетного комитета ЗАО «Винни-Пятачок» Кролик располагает следующими данными.

Согласно расчетам отдела маркетинга в следующем бюджетном периоде ЗАО может реализовать максимум 10 000 банок меда и 50 000 банок варенья. Производственный отдел подтвердил, что производственные мощности ЗАО позволят выпустить в том же периоде только 8000 банок меда и 60 000 банок варенья.

Кролику предстоит выбрать главный ограничивающий фактор для подготовки бюджета.

Для меда это, безусловно, будут производственные мощности предприятия.

Для варенья это может быть объем продаж. Однако в случае, если руководство примет рискованное решение выпустить дополнительно продукцию в надежде на увеличение спроса на варенье, то ограничивающим фактором снова станут производственные мощности ЗАО по выпуску варенья.

Предположим, что проблему нехватки производственных мощностей для выпуска меда можно решить, купив или арендовав дополнительное оборудование, однако это потребует увеличения численности работников, а также дополнительных средств на покупку оборудования и сырья, которых может не оказаться.

Это означает, что место первичного ограничивающего фактора неизбежно займет какой-то новый и в конце концов организация «упрется в стену», поскольку преодолеть следующий по счету ограничивающий фактор станет невозможно.

Ограничивающий фактор очень важно выявить в самом начале процесса бюджетирования.

### Этап 4. Подготовка бюджета для области, связанной с ограничивающим фактором

После того как выявлен главный ограничивающий фактор, для него составляется первый бюджет. Например, если ограничивающим фактором является объем продаж, то первым должен быть составлен бюджет продаж. Если ограничиваю-

щим фактором является производственная мощность, то первым составляется производственный бюджет.

### **Этап 5. Подготовка проектов бюджетов для всех остальных областей**

Применяемые в финансовом планировании виды бюджетов можно разделить на четыре основные группы:

- **основные (сводные) бюджеты** (бюджет доходов и расходов, бюджет движения денежных средств, расчетный баланс);
- **операционные бюджеты** (бюджет продаж, бюджет прямых материальных затрат, бюджет управленческих расходов и др.);
- **вспомогательные бюджеты** (план капитальных вложений, кредитный план и др.);
- **дополнительные (специальные) бюджеты** (бюджеты распределения прибыли, бюджеты отдельных проектов и программ).

На данном этапе (этапе № 5) составляются все бюджеты, **кроме** основных (сводных) бюджетов, которые составляются на этапе 7.

Операционные бюджеты составляются на основе бюджета по главному ограничивающему фактору. Вспомогательные и дополнительные бюджеты составляются, как правило, исходя из данных прошлых отчетных периодов, скорректированных на текущие показатели.

Существуют два основных метода составления отдельных бюджетов. Метод **«сверху вниз»** заключается в том, что плановые бюджетные показатели устанавливаются руководителями отделов. При этом существует опасность, что эти показатели могут быть нереалистичными из-за отсутствия у высшего руководящего звена полной информации о положении в отделах.

Согласно методу **«снизу вверх»** плановые показатели формируются на самом низшем уровне, после чего передаются руководству.

#### **ПРИМЕР 9-7**

*Составление бюджетов методами «сверху вниз» и «снизу вверх»*

Согласно анализу, проведенному Кроликом, основным ограничивающим фактором для производства варенья стал объем продаж. Поэтому Кролик должен составить бюджет продаж первым.

Если бюджет будет составляться методом **«сверху вниз»**, то бюджетная цифра продаж может исходить либо от высшего руководства, либо от руководителя отдела маркетинга или руководителя отдела сбыта.