

ОБЩИЙ АУДИТ

БЮДЖЕТНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Щиборщ К.В., к.э.н., консультант по экономическим вопросам

ОАО "Дубненский машиностроительный завод"

Введение

Понятие «бюджет» существует не только для национальной экономики, но и для отдельного предприятия. Здесь под *бюджетом* понимается план хозяйственной деятельности предприятия на текущий период — обычно квартал или год. Отличительными особенностями бюджета как инструмента планирования на уровне предприятия являются:

- «сквозной» характер. Сводный бюджет компании охватывает все сегменты бизнеса и включает в себя в качестве составных частей операционный план (показатели по текущим хозяйственным операциям), финансовый план (величину и структуру финансовых поступлений и расходов), инвестиционный план (капитальное строительство и закупка основных средств).
- директивность. Проект бюджета на текущий период утверждается приказом высшего руководства предприятия. Показатели утвержденного бюджета являются обязательными для исполнения менеджерами и сотрудниками всех структурных подразделений компании. На основе исполнения бюджетных показателей производится премирование за прошедший период, аттестация персонала и руководителей среднего звена, делаются оргвыводы о работе подразделений и менеджеров и т.д.
- формализация (представление в виде набора цифр). Бюджет предприятия может и не включать в себя детальные планы деятельности отдельных подразделений и служб — способы достижения конечных результатов могут быть отданы «на откуп» руководителю данного подразделения. Однако бюджет в обязательном порядке содержит количественно выраженный целевой (планируемый) результат деятельности подразделения. Формализация при составлении бюджета необходима для действенного контроля за текущим исполнением бюджета и оценки выполнения бюджета по окончании бюджетного периода. Бюджет компании, как и любой план, должен быть четким и не допускать двусмысленных толкований, а это достигается за счет его представления в виде количественных показателей.
- регулярность. Бюджет предприятия принимается на каждый период времени, который приказом высшего руководителя утвержден в качестве бюджетного периода. Регулярность является обязательным условием эффективности бюджетного планирования, так как обеспечивает непрерывность планового процесса на предприятии. Бюджет каждого последующего периода разрабатывается по итогам и на основе план-факт-анализа исполнения бюджета закончившегося периода

Рассматриваемый в динамике процесс управленческого планирования (бюджетирования) представляет собой трехэтапный временной цикл, в котором основой следующего бюджетного цикла является завершающая стадия предыдущего бюджетного цикла (см. рис. 1).

Таким образом, с методологической точки зрения бюджетирование деятельности предприятия включает в себя три основных блока:

- технология составления сводного бюджета и формирования бюджетных показателей;

- технология текущего контроля (мониторинга) исполнения утвержденного бюджета;
- технология проведения план-факт-анализа исполнения бюджета по окончании бюджетного периода и разработки, на его основе, бюджета следующего периода.

В данной статье освещаются методологические аспекты первой стадии бюджетного цикла — составления проекта сводного бюджета предприятия.

1. ОСОБЕННОСТИ БЮДЖЕТНОГО ПРОЦЕССА В ПРОМЫШЛЕННОСТИ

Структура сводного бюджета предприятия и технология бюджетного планирования очень во многом определяются отраслевой принадлежностью. Это обуславливается спецификой хозяйственных операций и цикла воспроизводства компаний различных отраслей: промышленных предприятий, банков, торговых фирм, организаций сферы услуг. В промышленности цикл оборота капитала является наиболее «представительным» по сравнению со всеми другими отраслями экономики: здесь присутствуют стадии снабжения (закупка материальных ресурсов), производства, хранения, сбыта произведенной продукции, расчетов с контрагентами как по закупаемым сырью и материалам, так и по реализованной продукции. Этим промышленные предприятия отличаются, например, от банковской сферы и торговли, где производственный процесс отсутствует.

Применительно к процессу управления отраслевые особенности промышленного предприятия отражаются в том, что здесь появляется такой сложный сегмент бюджетного процесса, как производственный учет и планирование, охватывающий стадию преобразования (трансформации) «входящих» ресурсов в «исходящие» товарные потоки. Наличие производственной стадии определяет специфику не только финансового, но и инвестиционного цикла (цикла возобновления основного капитала). В отличие от других отраслей, где инвестиционный цикл в достаточной степени обезличен (то есть основные средства, в своей массе, относятся к общим условиям поддержания бизнеса и достаточно стандартны для всех организаций отрасли), в промышленности большая часть инвестиций относится к выпуску отдельных видов продукции, то есть предельно индивидуализирована. Здесь существует связь не просто между прибыльностью бизнеса и окупаемостью инвестиций, но и связь между прибыльностью конкретных видов продукции и окупаемостью конкретных инвестиций в производство данных видов продукции.

Сводный бюджет промышленной компании состоит из трех бюджетов *первого уровня* — операционного, инвестиционного и финансового.

Операционный бюджет фокусируется на моделировании будущих расходов и доходов от текущих операций за бюджетный период. Объектом рассмотрения операционного бюджета, следовательно, является финансовый цикл предприятия. Инвестиционный бюджет рассматривает вопросы обновления и выбытия капитальных активов (основных средств и вложений, долгосрочных финансовых вложений), что составляет основу инвестиционного цикла.

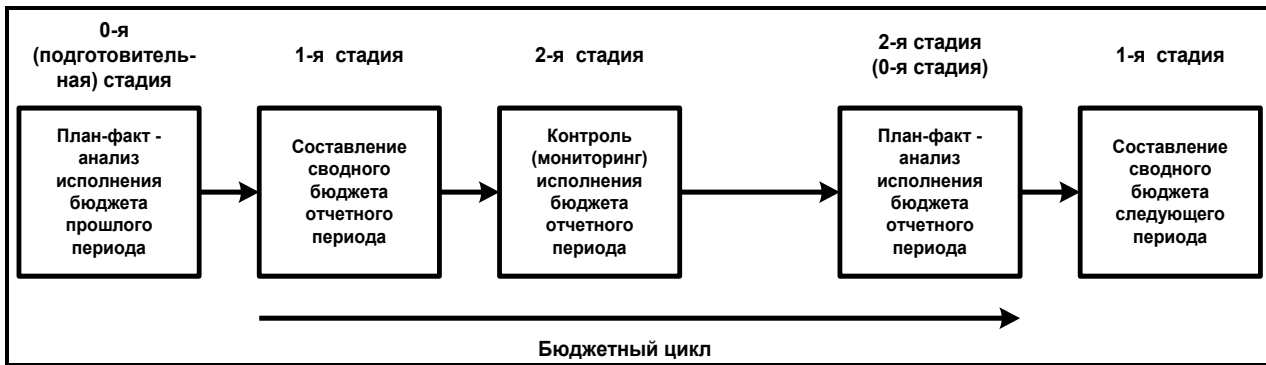


Рис. 1. Стадии бюджетного процесса

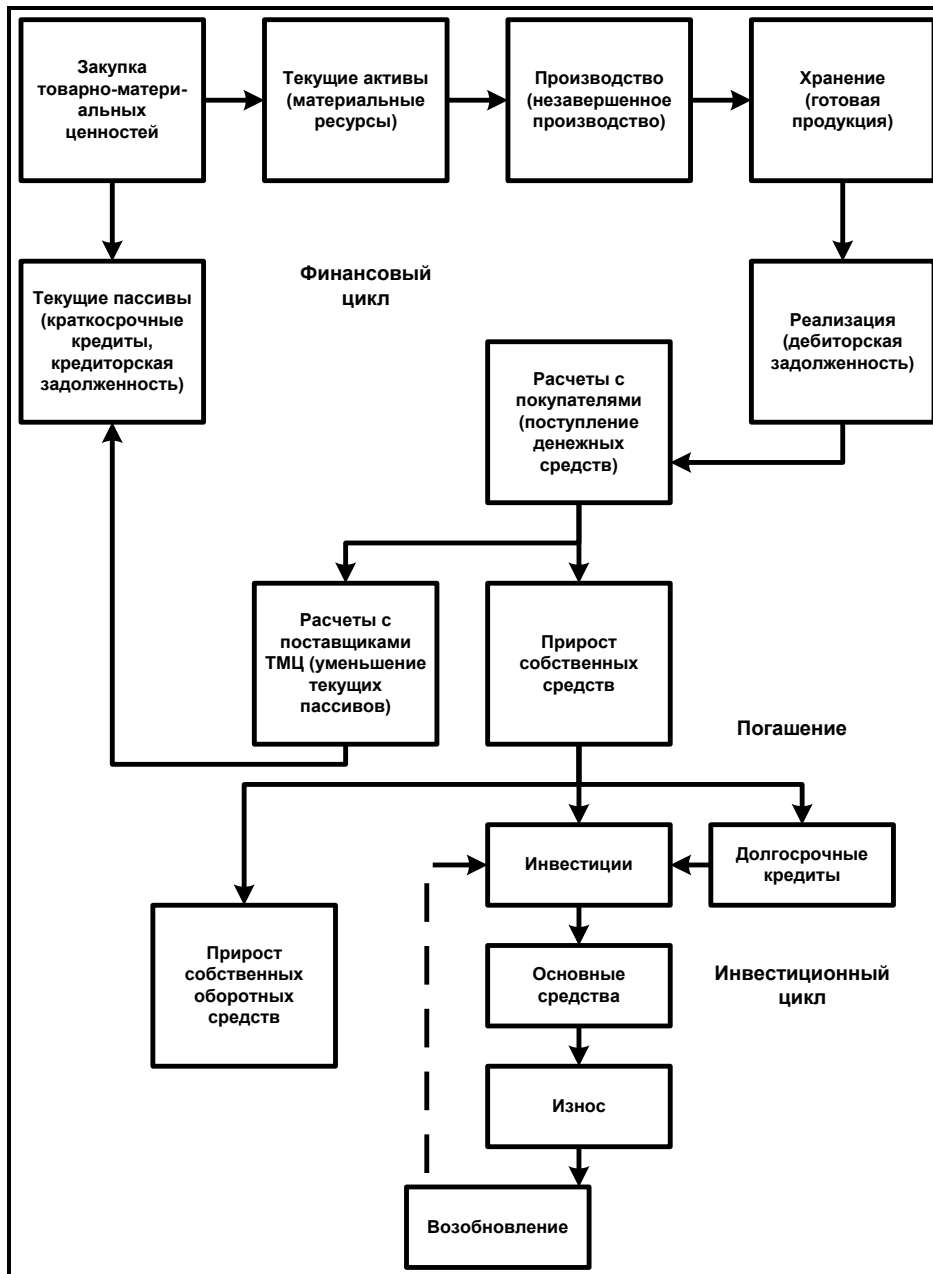


Рис. 2. Финансовый и инвестиционный цикл промышленного предприятия

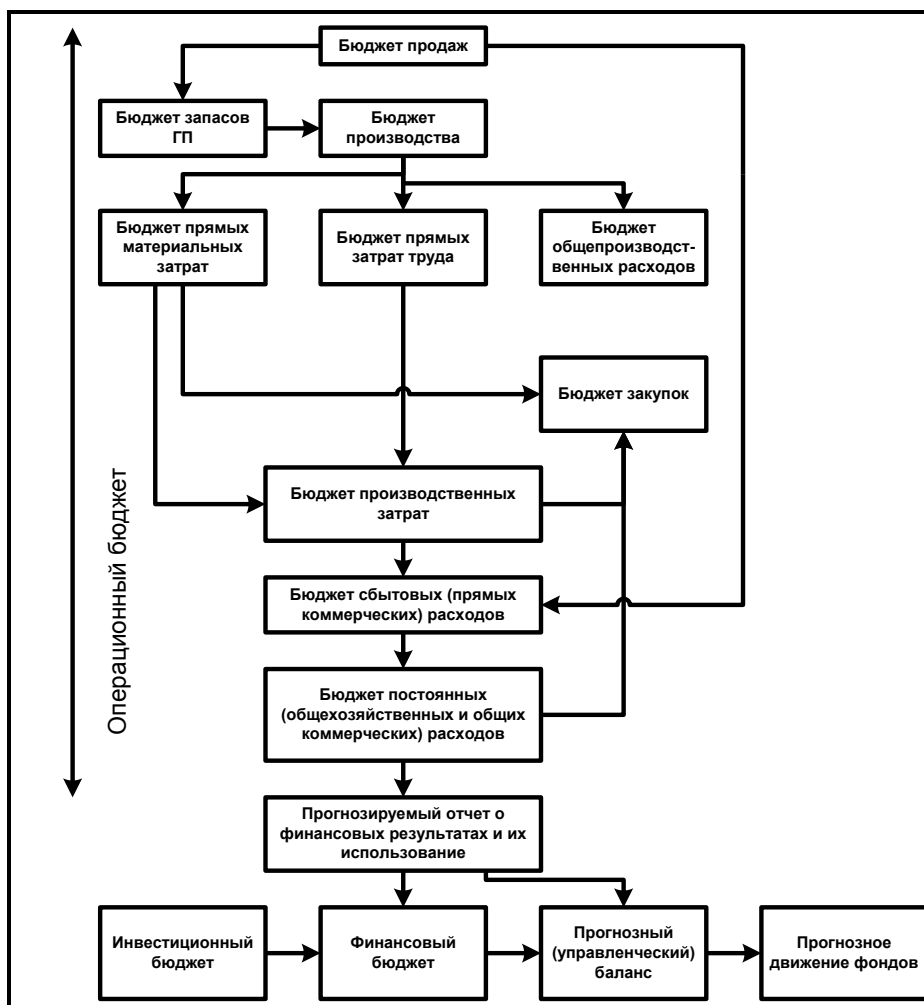


Рис. 3. Блок-схема составления сводного бюджета промышленного предприятия

Таблица 1

ТЕХНОЛОГИЯ СОСТАВЛЕНИЯ СВОДНОГО БЮДЖЕТА ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

№ этапа	Название этапа составления сводного бюджета	Используемые планово-аналитические инструменты и методы планирования	«Выходная» форма (отчет)
Этап 1	Определение целевого объема продаж	1) Анализ взаимосвязи «издержки-объем-прибыль» для определения: физического объема продаж уровня цен динамики производственных и сбытовых затрат, которые обеспечивали бы максимальный уровень чистого (маржинального) дохода по продукту 2) Оптимизация структуры продаж с учетом планируемых величин маржинального дохода по отдельным продуктам и существующих ограничений по производственным мощностям	Предварительный (первичный) вариант бюджета продаж
Этап 2	Определение плана производства (товарного выпуска) и целевого (конечного) уровня запасов по номенклатуре выпуска	1) Оптимизационные модели, используемые для расчета наиболее обоснованного уровня текущих запасов готовой продукции (модель EPR и др.) — для предприятий, работающих на заказ 2) Расчет физического объема и номенклатуры выпуска — для предприятий серийного и массового производства	Предварительный (первичный) вариант плана производства (товарного выпуска)
Этап 3	Определение объема валового выпуска	Метод условных единиц (для поточного и массового производства)	Предварительный вариант плана валового выпуска
Этап 4	Определение потребности в основных материалах	1) Метод технологического нормирования материальных затрат — для крупных и средних предприятий 2) Метод сравнительного анализа счетов — для небольших предприятий	Смета расхода материалов по основному производству

№ этапа	Название этапа составления сводного бюджета	Используемые плано-аналитические инструменты и методы планирования	«Выходная» форма (отчет)
Этап 5	Определение прямых затрат труда	Метод технологического нормирования трудозатрат, тарификация (тарифная сетка стоимости трудочаса основных производственных рабочих в соответствии с разрядностью работ)	Первичный вариант бюджета прямых трудозатрат
Этап 6	Определение потребности во вспомогательных материалах. Определение общей потребности в материалах.	1) Методы нормирования вспомогательных материалов в зависимости от величины прямых затрат и объема выпуска 2) Сметное планирование материальных затрат (в разрезе отдельных подразделений)	Первичный вариант бюджета закупок
Этап 7	Расчет себестоимости списания материалов в производство, калькуляция суммарных прямых затрат	Методы: средневзвешенный ФИФО ЛИФО на основе величины начальных запасов материалов и производственной потребности	Первичные варианты бюджетов прямых материальных затрат, прямых затрат
Этап 8	Определение совокупной величины общепроизводственных расходов (ОПР)	Методы нормирования общепроизводственных расходов в зависимости от величины прямых затрат и объема выпуска (расчет плановой ставки начисления)	Первичный вариант бюджетов общепроизводственных расходов, производственных затрат
Этап 9	Расчет себестоимости выпуска	Метод условных единиц (при поточном и массовом производстве)	Калькуляция себестоимости выпуска
Этап 10	Расчет величины переменных коммерческих (сбытовых) расходов	Методы нормирования переменных коммерческих (сбытовых) расходов в зависимости от объема продаж (расчет плановой ставки начисления)	Первичный вариант бюджета переменных коммерческих (сбытовых) расходов
Этап 11	Расчет величины постоянных расходов	Методы сметного планирования в разрезе подразделений (планирование «от нулевой точки», планирование «от достигнутого уровня»)	Первичный вариант бюджета постоянных расходов
Этап 12	Калькуляция себестоимости реализации по видам продукции	Метод средневзвешенной на основе начального уровня товарных остатков (запасов) и баланса отгрузки по видам продукции («начальные запасы + план выпуска — план отгрузки = целевые конечные запасы»)	Сметы полных переменных затрат по реализованной продукции (себестоимость реализации отдельных видов продукции)
Этап 13	Расчет конечных финансовых результатов	На основе этапов 1, 11 и 12	Первичный вариант Отчета о прибылях и убытках (отчета о финансовых результатах)
Этап 14	Расчет инвестиционных потребностей	1) Сметное планирование капитальных затрат 2) Составление долгосрочного «бюджета развития» (инвестиционного бюджета)	Первичный вариант инвестиционного бюджета
Этап 15	Расчет величины финансовых поступлений и расходов	Составление плановых балансовых таблиц: движения дебиторской задолженности движения кредиторской задолженности прочих активных и пассивных расчетов	Первичный вариант бюджета движения денежных средств
Этап 16	Составление прогнозного баланса на конец бюджетного периода	На основе фактического баланса на начало бюджетного периода и первичного проекта отчета о прибылях и убытках (этап 12) первичного варианта инвестиционного бюджета (этап 13) первичного варианта бюджета движения денежных средств (этап 14)	Первичный проект целевого баланса (на конец бюджетного периода)
Этап 17	Расчет величины первичного финансового дефицита	Определение финансовых нормативов (коэффициентов)	Первичный вариант отчета об изменении финансового состояния
Этап 18	Корректировка показателей сводного бюджета	На основе финансовых нормативов (коэффициентов)	Окончательные варианты: операционного бюджета инвестиционного бюджета финансового бюджета Окончательный вариант сводного бюджета на текущий период

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

«Выходными» результатами бюджетного процесса являются плановые (бюджетные) формы (отчеты):

- отчет о финансовых результатах (прибылях и убытках) — «выходная» форма операционного бюджета,
- отчет о движении денежных средств и отчет о движении фондов — «выходные» формы финансового бюджета,
- отчет об инвестициях — «выходная» форма инвестиционного бюджета,
- баланс — интегральная «выходная» форма, объединяющая результаты всех трех основных бюджетов, составляющих сводный бюджет предприятия.

Операционный бюджет состоит из ряда бюджетов (или подбюджетов) *второго уровня*:

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

В свою очередь, некоторые бюджеты второго уровня складываются из бюджетов третьего уровня, бюджеты третьего уровня могут распадаться на бюджеты четвертого уровня и т.д., в зависимости от масштабов и многообразия хозяйственных операций предприятия. Например, бюджет производственных затрат является бюджетом 3-го уровня и включается в бюджет производства, а бюджет прямых материальных затрат — бюджетом 4-го уровня, входящим в состав бюджета производственных затрат. Таким образом, для сводного бюджета промышленного предприятия характерна многоуровневая иерархическая структура.

Таблица 2

ПРОЕКТ БЮДЖЕТА ПРОДАЖ ЗАВОДА «КРАСНАЯ ПРЭСНЯ» НА 1-й квартал 2001 г.

Виды продукции	Физический объем продаж, штук	Плановая цена реализации, руб./штука	Бюджет продаж, руб.
(1)	(2)	(3)	(4) = (2) x (3)
Продукт «Альфа»	20 000	400	8 000 000
Продукт «Бета»	10 000	600	6 000 000
Всего			14 000 000

2. ТЕХНОЛОГИЯ СОСТАВЛЕНИЯ СВОДНОГО БЮДЖЕТА И ФОРМИРОВАНИЯ БЮДЖЕТНЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

Для эффективного бюджетного планирования важно не только содержание сводного бюджета, но и процедура его составления. Общий механизм формирования показателей сводного бюджета показан направлением стрелок на блок-схеме (рис. 3). В табл. 1 приводится краткое описание последовательности составления сводного бюджета промышленной компании и приводится перечень планово-аналитических инструментов, используемых для составления отдельных подбюджетов.

Дадим комментарий к таблице 1.

Этап 1. Определение целевого объема продаж

Составление сводного бюджета промышленного предприятия начинается с прогнозирования (в физическом и стоимостном выражении) объема продаж на текущий бюджетный период (*этап 1*). В зависимости от специфики деятельности предприятия методы составления прогнозного бюджета продаж могут быть разными:

- исходя из условий заключенных и предполагаемых к заключению договоров с заказчиками (для машиностроительных предприятий, работающих по индивидуальным заказам);
- на основе серийной мощности (текущего объема выпуска) и рыночной конъюнктуры цен на готовую продукцию (для крупных предприятий серийного и массового производства, например, в автомобилестроении);
- путем проведения анализа «издержки-объем-прибыль» и установления планового уровня отпускных цен, который обеспечивает наибольшую величину чистого дохода от сбыта данного вида продукции (для предприятий с относительно небольшой номенклатурой стандартных видов продукции и возможностями оперативного изменения объемов и ассортимента выпуска — предприятия ТЭК, легкой и пищевой промышленности).

Этап 2. Определение плана производства (товарного выпуска) и целевого (конечного) уровня запасов готовой продукции

На основе целевого объема продаж определяется производственный план (объем и номенклатура товарного выпуска) и уровень конечных запасов готовой продукции (*этап 2*). Показатели продаж, выпуска и запасов являются взаимосвязанными:

Начальные запасы готовой продукции + Объем выпуска - Объем продаж = Конечные запасы готовой продукции

Таблица 3

ПРОЕКТ ПЛАНА ПРОИЗВОДСТВА (ТОВАРНОГО ВЫПУСКА) ЗАВОДА «КРАСНАЯ ПРЭСНЯ» НА 1-й квартал 2001 г.

	Продукт «Альфа»	Продукт «Бета»
1. Начальный уровень запасов готовой продукции, штук	4 000	2 000
2. Прогноз объема продаж, штук	20 000	10 000
3. Целевой (конечный) уровень запасов готовой продукции, штук	2 000	3 000
4. План товарного выпуска, штук (2) + (3) — (1)	18 000	11 000

Для предприятий поточного (серийного и массового производства) уровень конечных запасов определяется технологическими факторами и рассчитывается как разница объема продаж и объема выпуска (который достаточно жестко задан условиями производственного процесса). Для других предприятий приоритетное значение имеет выбор оптимального уровня товарных остатков (запасов готовой продукции). Общим принципом выбора уровня запасов является подход с точки зрения минимизации совокупных прямых и косвенных

издержек, связанных с хранением запасов или, наоборот, недостаточным уровнем запасов. Одни виды издержек возрастают по мере увеличения размера запасов на складе (издержки по хранению или так называемые иммобилизационные издержки, связанные с замедлением скорости оборота капитала).

Другие издержки (большинство из которых носит вероятностный характер), наоборот, убывают по мере возрастания уровня запасов, например, издержки потери покупателя (издержки упущенной выгоды), когда при отсутствии запасов на складе может сорваться крупный заказ на поставку продукции. Оптимальный размер запасов предполагает, что суммарные издержки (от хранения запасов и от недостаточного уровня запасов) являются минимальными. Существует ряд прикладных моделей для расчета оптимального уровня запасов готовой продукции (например, модель ЕРР), однако в конечном итоге здесь лучше полагаться на опыт прошлых периодов и собственную интуицию. После определения целевого (конечного) уровня запасов расчетным путем калькулируется объем выпуска по отдельным видам продукции (исходя из баланса выпуска и продаж, приведенного выше). Совокупность плановых объемов выпуска по видам продукции формирует план производства (товарного выпуска) предприятия на текущий бюджетный период.

Этап 3. Определение объема валового выпуска

На этапе 3 производится расчет планового объема валового выпуска по видам продукции на основе:

- плана производства (товарного выпуска);
- начального остатка незавершенного производства (НЗП) по видам продукции;
- целевого конечного остатка незавершенного производства по видам продукции.

Товарный выпуск (число единиц полностью укомплектованной продукции, в течение периода поступающих на склад готовой продукции) и валовый выпуск (объем производства цехов предприятия за период, выраженный в числе технологических операций, условных единицах продукции и т.д., а в контексте затрат соответствующий величине производственных затрат предприятия за период) соотносятся как:

$$\text{(Незавершенное производство) нач. пер.} + \text{Валовый выпуск} - \text{Товарный выпуск} = \text{(Незавершенное производство) кон. пер.}$$

или, в контексте механизма калькуляции затрат и формирования себестоимости выпуска:

$$\text{(Незавершенное производство) нач. пер.} + \text{Производственные затраты} - \text{Себестоимость выпуска} = \text{(Незавершенное производство) кон. пер.}$$

Строго говоря, в большинстве случаев план товарного выпуска не определяется исключительно фактором рынка. Производственный процесс на предприятии является непрерывным, то есть на начало каждого периода, как правило, существуют «заделы» незавершенного производства по видам продукции или отдельным заказам. Также существенен тот факт, что при работе предприятия по отдельным крупным заказам (например, в машиностроении) срок осуществления крупного заказа часто превышает длительность

бюджетного периода, а значит на данный бюджетный период величина товарного выпуска по данной позиции (заказу) может равняться 0, при том, что освоение затрат (валовый выпуск) будет иметь место. Исходя из вышеуказанной формулы, валовый выпуск (совокупные производственные затраты за период) отличается от товарного выпуска на величину сальдо (изменения) остатков незавершенного производства:

$$\text{Валовый выпуск} = \text{Товарный выпуск} + \text{(Незавершенное производство) кон. пер.} - \text{Незавершенное производство) нач. пер.}$$

В контексте соотношения товарного выпуска и валового выпуска можно в соответствии с отраслевой спецификой выделить три основных группы предприятий:

- предприятия, использующие простой метод учета (в основном, добывающая промышленность — нефтяные и газовые компании, черная металлургия, угольная промышленность и др.). В силу специфики производственного процесса «переходящая» величина НЗП на предприятиях данных отраслей либо крайне незначительна, либо отсутствует вообще, например, уголь, извлеченный из шахты, уже является готовой продукцией. Поэтому здесь товарный выпуск равняется валовому выпуску (величине производственных затрат за период).
- предприятия, применяющие позаказный метод учета (работающие по отдельным индивидуальным заказам — в основном, машиностроительные заводы). Здесь моментом «перехода» из стадии незавершенного производства в стадию готовой продукции является завершение выполнения отдельного заказа (заказ является первичной единицей учета). Соответственно, затраты по заказам, по которым не будут подписаны акты сдачи-приемки в данном периоде, будут являться частью валового выпуска, но не будут включаться в товарный выпуск. С другой стороны, товарный выпуск (себестоимость выпуска) будет включать и затраты прошлых периодов по заказам, которые завершены в данном бюджетном периоде.
- предприятия, применяющие поперечный метод учета (в отраслях поточного и массового производства). Здесь валовый выпуск представляет собой набор последовательных технологических операций отдельных производственных подразделений предприятия, например, «литье — механическая обработка — гальваническая обработка — сборка». Соответственно, расчет валового выпуска и себестоимости товарного выпуска на таких предприятиях производится методом условных единиц. Под «условной единицей» (в разрезе отдельных технологических операций) понимается единица продукции, по которой произведены затраты по данной технологической операции.

Таблица 4
РАСЧЕТ ВАЛОВОГО ВЫПУСКА ЗАВОДА
«КРАСНАЯ ПРЕСНЯ» НА 1-й квартал 2001 г.

	Продукт «Альфа»		Продукт «Бета»
	Материальные затраты	Трудовые затраты	
1. Товарный выпуск (план), шт.	18 000	18 000	11 000
2. НЗП на начало периода (факт), усл.шт..	1 000	0	0
3. НЗП на конец периода (план), усл.шт..	2 000	0	0
4. Валовый выпуск (план) (1-2+3), усл.шт.	19 000	18 000	11 000

Таблица 5

**ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОТРЕБНОСТИ В ОСНОВНЫХ МАТЕРИАЛАХ ПО ПЛАНУ
ПРОИЗВОДСТВА ЗАВОДА «КРАСНАЯ ПРЕСНЯ» НА 1-й квартал 2001 г**

Материалы (1)	Удельные материальные затраты на 1 штуку выпус- ка, кг /шт. (2)		Объем валового выпус- ка, усл.штук (3)		Потребность в основных материалах, кг. (4) = (2) x (3)		
	Продукт «Альфа»	Продукт «Бета»	Продукт «Альфа»	Продукт «Бета»	Продукт «Альфа»	Продукт «Бета»	Всего
Материал X	0,02	0,01	19 000	11 000	380	110	490
Материал У	0,1	0,08	19 000	11 000	1 900	880	2 780
Материал К	0,05	--	19 000	11 000	950	0	950
Материал Н	--	0,2	19 000	11 000	0	2 200	2 200
Материал С	0,04	--	19 000	11 000	760	0	760

Предположим, в нашем примере по продукту «Бета» «переходящий» остаток НЗП отсутствует, и валовый выпуск равен товарному выпуску. По продукту «Альфа» производственный процесс состоит из одной технологической операции (штамповка).

Соответственно, незавершенным производством по продукту «Альфа» является продукция, по которой произведено списание материалов в производство (обработку), но процесс технологической обработки не осуществлен. Иными словами, условная единица НЗП по продукту «Альфа» калькулируется как 100% затрат по материалам и 0% трудозатрат. Допустим, в силу того, что товарный выпуск продукта «Альфа» в данном бюджетном периоде увеличивается, остаток НЗП возрастет с 1000 штук до 2000 штук. Тогда валовый выпуск», выраженный в условных единицах, в соответствии с планом производства завода «Красная Пресня», будет следующим (табл. 4).

Этап 4. Определение потребности в основных материалах

На основе плановой величины валового выпуска калькулируется потребность в основных материалах (*этап 4*). Классическим способом калькуляции прямых затрат (материальных и трудовых) является *метод технологического нормирования*, при котором, исходя из технологии производства, определяются удельные прямые затраты в физическом выражении (например, в кг и трудочасах) на единицу выпуска. На небольших предприятиях с часто меняющейся номенклатурой производства можно использовать более упрощенный *метод анализа счетов*, в котором за ряд прошедших периодов сопоставляется динамика прямых затрат и динамика объема выпуска и, таким образом, исчисляется средняя величина удельных прямых затрат на единицу выпускаемой продукции.

Этап 5. Составление бюджета прямых затрат труда

На *этапе 5* составляется проект бюджета прямых затрат труда на основе:

- плана валового выпуска;
- технологического нормирования прямых трудозатрат (в трудочасах) на единицу выпуска по видам продукции;
- тарифной сеткой предприятия (стоимостью 1 трудочаса основных производственных рабочих в соответствии со сложностью (разрядностью) работ).

При этом методология нормирования требует выражения количества труда, необходимого для выпуска единицы продукции, в стандартных нормочасах (труда низшего, например, 2-го разряда по одной из специальностей задействованных производственных рабочих, например, штамповщиков). Основой при этом

служит тарифная сетка предприятия. Допустим, за 1 стандартный нормочас принят 1 час работы штамповщика 2-го разряда.

Таблица 6

**БЮДЖЕТ ПРЯМЫХ ЗАТРАТ ТРУДА ПО ПЛАНУ
ПРОИЗВОДСТВА ЗАВОДА «КРАСНАЯ ПРЕСНЯ»
на 1-й квартал 2001 г.**

Продукт	Удельные трудоза- траты на 1 штуку вы- пуска, нормоча- сов/шт. (*)	Объ- ем вы- пус- ка, усл. шт.	Сово- купные трудо- затраты, нормо- часов	Стои- мость (расценка) 1 норма- часа, руб./нормо- час (**)	Бюджет прямых затрат труда, руб.
(1)	(2)	(3)	(4) = (2) x (3)	(5)	(6) = (4) x (5)
1) Про- дукт «Альфа»	5	18 000	90 000	12	1 080 000
2) Про- дукт «Бета»	9	11 000	99 000	12	1 188 000
Всего (1+2)			189 000		2 268 000

(*) приведены к стандартной разрядности, исходя из соотношения тарифной сетки по разрядам (например, в кол-ве нормочасов 2-го разряда)

(**) расценка стандартного нормочаса

Итак, по результатам этапов 4 и 5 составления проекта сводного бюджета рассчитаны:

- потребность в основных материалах (в физическом выражении);
- бюджет прямых затрат труда (в физическом и стоимостном выражении).

Таблица 7

**РАСЧЕТ ПОТРЕБНОСТИ ВО ВСПОМОГАТЕЛЬНЫХ
МАТЕРИАЛАХ НА ОБЩЕПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ НУЖДЫ
ДЛЯ ЗАВОДА «КРАСНАЯ ПРЕСНЯ»
на 1-й квартал 2001 г.**

Мате- риалы	База начисления	Величи- на базы начис- ления	Величи- на став- ки начис- ления	Потреб- ность в матери- алах
(1)	(2)	(3)	(4)	(5) = (3) x (4)
Материал К	Число прямых трудочасов	189000 часов	0,002 кг./час	378 кг.
Материал С	Число прямых трудочасов	189000 часов	0,001 кг/час	189 кг.
Материал А	Используемая произв. площадь	1 800 кв.м.	0,05 лит-ра/кв.м.	90 литров
Материал В	Кол-во единиц работающего оборудования	300 ед.	0,5 погонных метра/ед	150 пог. метров

Таблица 8
РАСЧЕТ ПОТРЕБНОСТИ ВО ВСПОМОГАТЕЛЬНЫХ МАТЕРИАЛАХ НА ОБЩЕХОЗЯЙСТВЕННЫЕ ЦЕЛИ ДЛЯ ЗАВОДА «КРАСНАЯ ПРЕСНЯ» на 1-й квартал 2001 г.

Материалы, единицы измерения	Административно-хозяйственные службы			Всего
	Хозяйственный отдел	Отдел главного энергетика	Секретариат	
Материал В, пог.метр.	100	40	0	140
Материал Д, листов	20	10	90	120

Этап 6. Определение общей потребности в материалах, составление бюджета закупок

Для перехода от производственной потребности (то есть планового производственного потребления в физическом выражении) по основным материалам к бюджету прямых материальных затрат (стоимостное выражение потребления основных материалов) необходимо предварительно рассчитать потребность во вспомогательных материалах, определить совокупную потребность в материалах и составить проект бюджета закупок (*этап 6*). Дело в том, что один и тот же вид материалов может использоваться как на цели основного производства, так и на общепроизводственные и общехозяйственные нужды, т.е. частично относиться к основным, а частично к вспомогательным материалам. Себестоимость же списания материала в производство определяется общей потребностью в данном материале, следовательно для некоторых видов материалов их физическое потребление на вспомогательные цели будет оказывать эффект на стоимость их потребления (списания) в основном производстве.

Таким образом, деление на основные и вспомогательные материалы основывается не на отличиях в физических свойствах различных видов материалов, а на различных направлениях использования материалов в финансовом цикле (кругообороте капитала) предприятия. Основные материалы списываются в основное производство.

Тремя основными направлениями расходования вспомогательных материалов являются:

- общепроизводственные нужды (например, ветошь, эмульсия, и пр.);
- общехозяйственные нужды (например, топливо на отопление административных зданий; канцтовары и другие офисные расходы аппарата управления и пр.);
- хранение, отгрузка и сбыт продукции (например, расходование материалов на упаковку и сортировку и пр.).

Для трех вышеуказанных направлений расходования вспомогательных материалов применяются различные способы плановой калькуляции на текущий бюджетный период.

Для исчисления общепроизводственных потребностей в материалах используется метод «увязки» величины расхода вспомогательных материалов с отдельными физическими и стоимостными показателями объема выпуска, производственного потенциала (например, задействуемых производственных площа-

дей или количество единиц станочного парка) либо прямых затрат.

Таблица 9
РАСЧЕТ ПОТРЕБНОСТИ ВО ВСПОМОГАТЕЛЬНЫХ МАТЕРИАЛАХ НА СБЫТОВЫЕ НУЖДЫ ДЛЯ ЗАВОДА «КРАСНАЯ ПРЕСНЯ» на 1-й квартал 2001 г.

Материалы	База начисления	Величина базы начисления	Величина ставки начисления	Потребность в материалах
(1)	(2)	(3)	(4)	(5) = (3) x (4)
Материал В	Используемая площадь склада готовой продукции	600 кв.м.	0,1 пог.метр/кв.м.	60 пог.метро в
Материал Е	Физический объем отгрузки			
• по продукту «Альфа»		20 000 шт.	1 коробка/1 шт.	20 000 коробок
• по продукту «Бета»		10000 шт.	1 коробка/1 шт.	10 000 коробок
• всего				30 000 коробок
Материал И	Километраж рейсов	3 000 км.	2 литра/км	6 000 литров

Таблица 10
РАСЧЕТ ОБЩЕЙ ПОТРЕБНОСТИ В МАТЕРИАЛАХ ДЛЯ ЗАВОДА «КРАСНАЯ ПРЕСНЯ» на 1-й квартал 2001 г.

Материалы, единицы измерения	В основное производство	На вспомогательные цели				Итого
		ОПР	ОХР	Сбыт	Всего	
Материал X, кг	490	0	0	0	0	490
Материал У, кг	2 780	0	0	0	0	2 780
Материал К, кг	950	378	0	0	378	1 328
Материал Н, кг	2 200	0	0	0	0	2 200
Материал С, кг	760	189	0	0	189	949
Материал А, литры	0	90	0	0	90	90
Материал В, пог.метры	0	150	140	60	350	350
Материал Д, листы	0	0	120	0	120	120
Материал Е, коробки	0	0	0	30000	30000	30000
Материал И, литры	0	0	0	6 000	6 000	6 000

На основе анализа внутренней производственной статистики прошлых периодов определяется так называемая *ставка начисления*, характеризующая соотношение расхода вспомогательного материала с показателем объема деятельности или отдельной статьи прямых затрат в физическом выражении (базы начисления). Например, может быть установлено, что на 1 час работы станочного парка данного цеха должно приходиться расходование 5,5 кг. ветоши или 10,8 литров эмульсии и т.д.

Таблица 11

БЮДЖЕТ ЗАКУПОК МАТЕРИАЛОВ ДЛЯ ЗАВОДА «КРАСНАЯ ПРЕСНЯ» на 1-й квартал 2001 г.

Материалы, единицы измерения	Остаток на 1.01.2001 г. (факт)	Потребность на 1-й кв. 2001 г. (план)	Остаток на 1.04.2001 г. (план)	Закупки (план)	Прогнозная цена за ед. (руб.)	Бюджет закупок, руб.
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)=(3)+(4)-(2)	(6)	(7) = (5) x (6)
Материал X, кг	100	490	80	470	200	94 000
Материал Y, кг	450	2 780	400	2 730	400	1 092 000
Материал K, кг	300	1 328	300	1 328	250	332 000
Материал H, кг	400	2 200	500	2 300	300	690 000
Материал C, кг	250	949	200	899	100	89 900
Материал A, литры	10	90	20	100	8	800
Материал B, пог.метры	40	350	40	350	20	7 000
Материал D, листы	20	120	30	130	5	650
Материал E, коробки	1 000	30 000	3 000	32 000	10	320 000
Материал И, литры	500	6 000	1 000	6 500	8	52 000
Всего						2 678 350

Таблица 12

РАСЧЕТ ПЛАНОВОЙ СЕБЕСТОИМОСТИ СПИСАНИЯ МАТЕРИАЛОВ В ХОЗЯЙСТВЕННУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ДЛЯ ЗАВОДА «КРАСНАЯ ПРЕСНЯ» на 1-й квартал 2001 г. (по средневзвешенной)

Материалы, единицы измерения (1)	Остаток на 1.01.2001 г. (факт)		Закупки на 1-й кв.2001 г. (план)		Себестоимость списания, руб./ед (6)=[(3)+(5)]/[(2)+(4)]
	Физический объем ед. (2)	Стоимость, руб. (3)	Физический объем, ед. (4)	Стоимость, руб. (5)	
Материал X, кг	100	22 000	470	94 000	203,5
Материал Y, кг	450	225 000	2 730	1 092 000	414,2
Материал K, кг	300	60 000	1 328	332 000	240,8
Материал H, кг	400	140 000	2 300	690 000	307,4
Материал C, кг	250	20 000	899	89 900	95,6
Материал A, литры	10	100	100	800	8,2
Материал B, пог.метры	40	1 200	350	7 000	21
Материал D, листы	20	120	130	650	5,1
Материал E, коробки	1 000	8 000	32 000	320 000	9,9
Материал И, литры	500	3 000	6 500	52 000	7,9
ВСЕГО		479 420		2 678 350	

Умножением ставки начисления на плановую величину показателя базы начисления рассчитывается потребность во вспомогательных материалах на общепроизводственные цели. Расчет необходимой величины вспомогательных материалов на общехозяйственные цели производится через сметное планирование (утверждение сметы общехозяйственных расходов подразделений, в том числе по статье расходования вспомогательных материалов).

Потребность во вспомогательных материалах для хранения, отгрузки и сбыта продукции может, как и общепроизводственная потребность, рассчитываться на основе калькуляции ставок начисления. При этом в качестве базы начисления обычно используются показатели физического объема отгрузки (реализации). По транспортным расходам (если предприятие практикует доставку продукции на склад потребителя) обычно в качестве ба-

зы начисления применяется километраж рейсов или количество тонно-км.

Суммированием плановых величин расхода материалов на основные и вспомогательные цели калькулируется общая потребность в материалах (в разрезе видов материалов).

После того, как определена потребность и в основных, и во вспомогательных материалах, можно составить проект бюджета закупок с учетом начального остатка запасов материалов на складе и целевого конечного остатка запасов материалов:

Начальные запасы ма- + Закупки материа- - Потреб- Конечные
териалов лов в ма- = запасы ма-
териалов териалах териалов

Методы определения оптимального уровня конечных запасов материалов аналогичны тем, что применяются для запасов готовой продукции (самой известной прикладной моделью расчета оптимального уровня запасов сырья и материалов является модель EOQ).

Бюджет закупок (в стоимостном выражении) составляется на основе рассчитанной потребности в закупках (в физическом выражении) и плановых цен закупок по видам материалов.

Этап 7. Определение себестоимости списания материалов в хозяйственную деятельность, составление бюджета прямых материальных затрат и бюджета прямых затрат (всего)

На следующем этапе (*этап 7*) производится расчет плановой себестоимости списания материалов в хозяйственную деятельность. Расчет производится теми же классическими методами, что и калькуляция фактической себестоимости списания материалов в производство бухгалтерией предприятия:

- методом средневзвешенной;
- методом ФИФО (по первым по времени партиям поставки материалов на склад);
- методом ЛИФО (по последним по времени партиям поставки материалов на склад).

На большинстве предприятий применяется метод средневзвешенной.

Таблица 13
БЮДЖЕТ ПРЯМЫХ МАТЕРИАЛЬНЫХ ЗАТРАТ ПО ПЛАНУ ПРОИЗВОДСТВА ЗАВОДА «КРАСНАЯ ПРЕСНЯ»
 на 1-й квартал 2001 г.

Материалы (1)	Потребность в основных материалах, кг. (2)			Себестоимость списания, руб./кг (3)	Бюджет прямых материальных затрат, руб. (4) = (2) x (3)		
	Продукт «Альфа»	Продукт «Бета»	Всего		Продукт «Альфа»	Продукт «Бета»	Всего
Материал X	380	110	490	203,5	77 330	22 385	99 715
Материал У	1 900	880	2 780	414,2	786 980	364 496	1 151 476
Материал К	950	0	950	240,8	228 760	0	228 760
Материал Н	0	2 200	2 200	307,4	0	676 280	676 280
Материал С	760	0	760	95,6	72 656	0	72 656
Всего					1 165 726	1 063 161	2228887

На основе полученной величины себестоимости списания в производство и потребности в основных материалах (в физическом выражении) калькулируется бюджет прямых материальных затрат.

Объединением бюджетов прямых материальных затрат и прямых затрат труда получается бюджет прямых затрат в целом.

Таблица 14
БЮДЖЕТ (ПОЛНЫХ) ПРЯМЫХ ЗАТРАТ ПО ПЛАНУ ПРОИЗВОДСТВА ЗАВОДА «КРАСНАЯ ПРЕСНЯ»
 на 1-й квартал 2001 г.

Продукты	Бюджет прямых затрат труда	Бюджет прямых материальных затрат	Бюджет (полных) прямых затрат
(1)	(2)	(3)	(4) = (2) + (3)
Продукт «Альфа»	1 080 000	1 165 726	2 245 726
Продукт «Бета»	1 188 000	1 063 161	2 251 161
Всего	2 268 000	2 228 887	4 496 887

Таблица 15
БЮДЖЕТ ОБЩЕПРОИЗВОДСТВЕННЫХ РАСХОДОВ (ОПР) ПО ПЛАНУ ПРОИЗВОДСТВА ЗАВОДА «КРАСНАЯ ПРЕСНЯ»
 на 1-й квартал 2001 г.

Статьи общепроизводственных расходов	Сумма, руб.
1) Вспомогательные материалы на общепроизводственные нужды (материалы К, С, А, В)	112 978
2) Фонд оплаты труда вспомогательных (общепроизводственных) рабочих	400 000
3) Затраты на отопление и освещение производственных помещений	560 000
4) Амортизация оборудования и производственных помещений	230 000
Всего	1 302 978

Этап 8. Составление бюджета общепроизводственных расходов (ОПР), бюджета производственных затрат

Основными методами планирования общепроизводственных расходов (в разрезе отдельных статей) являются:

- калькулирование на основе расчета плановой ставки начисления (вспомогательные материалы);
- технологическое нормирование (например, затраты на отопление и освещение производственных помещений, рассчитываемые исходя из норм освещенности (обогрева) и площади производственных помещений);
- сметное планирование (например, фонд оплаты труда общепроизводственных рабочих);

- расчетные методы (например, амортизация производственных помещений).

Для калькуляции полных переменных затрат и маржинального дохода по видам продукции ОПР должны быть распределены по отдельным продуктам. Распределение производится на основе выбора базы распределения и расчета ставки распределения (отношение «величина статьи ОПР/величина базы распределения»).

При этом база распределения должна изначально относиться к отдельным видам продукции и по своему экономическому и/или вещественному содержанию соответствовать распределяемой статье ОПР. Для тех видов ОПР, которые калькулируются на основе плановой ставки начисления (вспомогательные материалы на общепроизводственные нужды), база распределения идентична базе начисления.

В сумме бюджеты прямых затрат и общепроизводственных расходов формируют бюджет производственных затрат.

Этап 9. Расчет себестоимости выпуска

При позаказной системе учета (обусловленной производственной специализацией предприятия на выполнении индивидуальных заказов) себестоимость выпуска рассчитывается в разрезе отдельных завершенных заказов (после подписания акта сдачи-приемки) как сумма всех накопленных затрат (текущего и прошлых периодов) по данному заказу. В серийном (поточном и массовом) производстве удельная себестоимость выпуска рассчитывается методом средневзвешенной по условным единицам продукции:

$$\begin{array}{l}
 \text{Удельная себестоимость единицы товарного выпуска} \\
 = \\
 \frac{\text{Незавершенное производство на начало периода} + \text{Валовый выпуск за период}}{\text{Условных единиц в НЗП-нач.пер.} + \text{Условных единиц в валовом выпуске}}
 \end{array}$$

При этом величина общепроизводственных расходов (в начальном остатке НЗП и производственных затратах) «распределяется» между себестоимостью выпуска и целевым конечным остатком НЗП пропорционально полным прямым затратам.

По продукту «Бета» переходящий остаток НЗП отсутствует, т.е. удельная себестоимость единицы товарного выпуска равняется удельным затратам по одной условной единице валового выпуска. Расчет удельной себестоимости выпуска по продукту «Альфа» приведен в табл. 18.

Таблица 16

ПЛАНОВОЕ РАСПРЕДЕЛЕНИЕ БЮДЖЕТА ОБЩЕПРОИЗВОДСТВЕННЫХ РАСХОДОВ (ОПР) ПО ВИДАМ ПРОДУКЦИИ ЗАВОДА «КРАСНАЯ ПРЕСНЯ» на 1-й квартал 2001 г.

Статьи ОПР	Величина ОПР	База распределения	Величина базы распределения			Распределение ОПР		
			Продукт «Альфа»	Продукт «Бета»	Всего	Продукт «Альфа»	Продукт «Бета»	Всего
1) Вспомогательные материалы на общепроизводственные нужды	112 978					54 226	58 752	112 978
1.1. Материал К	91 022	Число прямых трудочасов	90 000 ч. (47,6%)	99 000 ч. (52,4%)	189 000 ч. (100%)	43 326 (47,6%)	47 696 (52,4%)	91 022 (100%)
1.2. Материал С	18 068	Число прямых трудочасов	90 000 ч. (47,6%)	99 000 ч. (52,4%)	189 000 ч. (100%)	8 600 (47,6%)	9 468 (52,4%)	18 068 (100%)
1.3. Материал А	738	Используемая произв. пл-дь	1 000 кв.м. (55,6%)	800 кв.м. (44,4%)	1 800 кв.м. (100%)	410 (55,6%)	328 (44,4%)	738 (100%)
1.4. Материал В	3 150	Кол-во единиц работающего оборудования	180 ед. (60%)	120 ед. (40%)	300 ед. (100%)	1 890 (60%)	1 260 (40%)	3 150 (100%)
2) Фонд оплаты труда вспомогательных (общепроизводственных) рабочих	400 000	Число прямых трудочасов	90 000 часов (47,6%)	99 000 часов (52,4%)	189 000 часов (100%)	190 400 (47,6%)	209 600 (52,4%)	400 000 (100%)
3) Затраты на отопление и освещение производственных помещений	560 000	Используемая произв. площадь	1 000 кв.м. (55,6%)	800 кв.м. (44,4%)	1 800 кв.м. (100%)	311 360 (55,6%)	248 640 (44,4%)	560 000 (100%)
4) Амортизация оборудования и производственных помещений	230 000	Используемая произв. площадь	1 000 кв.м. (55,6%)	800 кв.м. (44,4%)	1 800 кв.м. (100%)	127 880 (55,6%)	102 120 (44,4%)	230 000 (100%)
ВСЕГО	1 302 978					683 866	619 112	1 302 978

Таким образом, по тем статьям затрат, где присутствуют начальные остатки незавершенного производства, расчетная себестоимость выпуска может отличаться от плановых нормативов удельных затрат на единицу выпуска, так как удельные затраты в начальном остатке НЗП могут расходиться с нормативными.

Совокупная себестоимость выпуска равняется сумме величин себестоимости выпуска по отдельным продуктам.

Таблица 17
БЮДЖЕТ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ЗАТРАТ ЗАВОДА «КРАСНАЯ ПРЕСНЯ» на 1-й квартал 2001 г.

	Бюджет прямых затрат	Бюджет ОПР	Бюджет производственных затрат
Продукт «Альфа»	2 245 726	683 866	2 929 592
Продукт «Бета»	2 251 161	619 112	2 870 273
Всего	4 496 887	1 302 978	5 799 865

Таблица 18
РАСЧЕТ УДЕЛЬНОЙ СЕБЕСТОИМОСТИ ВЫПУСКА ПРОДУКТА «АЛЬФА» ПО ПЛАНУ ПРОИЗВОДСТВА ЗАВОДА «КРАСНАЯ ПРЕСНЯ» на 1-й квартал 2001 г.

I. Незавершенное производство на начало периода			
Статьи затрат	Стоимость, руб.	Условных единиц	Удельные затраты (на 1 условную единицу), руб./усл. ед.
(А)	(Б)	(В)	(Г) = (Б) / (В)
1. Материалы	64000	1 000	64
2. Трудозатраты	0		0
3. ОПР	37000		
4. Всего (1 + 2 + 3)	101000		
II. Валовый выпуск			
5. Материалы	1 165 726	19 000	61,354
6. Трудозатраты	1 080 000	18 000	60
7. ОПР	683 866		
8. Всего (5 + 6 + 7)	2 929 592		

I. Незавершенное производство на начало периода			
Статьи затрат	Стоимость, руб.	Условных единиц	Удельные затраты (на 1 условную единицу), руб./усл. ед.
(А)	(Б)	(В)	(Г) = (Б) / (В)
III. Товарный выпуск			
(А)	(Б) = (В) x (Г)	(В)	(Г) = [(Б1 + БII)/(В1 + ВII)]
9. Материалы	1 106 753	18 000	61,486
10. Трудозатраты	1 080 000	18 000	60
11. ОПР [(3+7) x ((9+10) / (1+2+5+6))]	682 486	18 000	
(А)	(Б)	(В)	(Г) = (Б) / (В)
12. Всего (9+10+11)	2 869 239	18 000	159,40
IV. Незавершенное производство на конец периода (план) (I. + II. — III.)			
13. Материалы	122 973	2 000	61,486
14. Трудозатраты	0		0
15. ОПР	38 380		
16. Всего (13 + 14 + 15)	161 353		

Этап 10. Расчет величины переменных коммерческих (сбытовых) расходов

Коммерческие (сбытовые) расходы предприятия делятся на постоянные (общие), которые не зависят от объема продаж, и переменные, динамика которых пропорциональна изменению величины отгрузки (продаж). На данном этапе бюджетного процесса составляется проект бюджета переменных коммерческих расходов (ПКР) с последующим распределением по видам реализуемой продукции.

Планирование величины переменных коммерческих расходов, как правило, производится на основе определения плановой ставки начисления, привязанной к отдельным показателям объема продаж (базам начисления). Иллюстрация такого подхода в части материальных ПКР была дана нами при описании Этапа 6 (см. табл. 9).

В качестве баз начисления обычно выбираются показатели *генераторов затрат* отдельных статей ПКР, т.е. тех аспектов (функций) сбытовой деятельности, которые определяют возникновение данной статьи коммерческих расходов. Так, для расходов по упаковке и сортировке готовой продукции базой начисления будет являться физический объем отгрузки (так как величина данной статьи ПКР определяется именно физическим показателем объема продаж). Для расходов же на прямую рекламу, направленных на увеличение выручки от реализации в целом, базой начисления будет стоимостной объем продаж (плановая выручка). Для транспортных расходов, зависящих от длительности рейсов машин, базой начисления будет являться планируемый километраж рейсов. Ставка начисления устанавливается исходя из ретроспективы (прошлых периодов) и с учетом запланированных мер по экономии затрат в части ПКР.

После расчета плановой величины совокупных ПКР производится их распределение по видам продукции в соответствии с установленными базами и ставками распределения (на основе баз и ставок начисления).

Таблица 19
СЕБЕСТОИМОСТЬ ВЫПУСКА ПО ПЛАНУ ПРОИЗВОДСТВА
ЗАВОДА «КРАСНАЯ ПРЕСНЯ»
на 1-й квартал 2001 г.

Продукты	Себестоимость выпуска, руб.	Физический объем выпуска, шт.	Удельная себестоимость выпуска, руб./шт
(1)	(2)	(3)	(4) = (2) / (3)
1. Продукт «Альфа»	2 869 239	18 000	159,4
1.1. Материалы	1 106 753		
1.2. Труд	1080 000		
1.3. ОПР	682 486		
2. Продукт «Бета»	2 870 273	11 000	260,9
2.1. Материалы	1 063 161		
2.2. Труд	1 188 000		
2.3. ОПР	619 112		
3. Всего (1+2)	5 739 512		

Этап 11. Расчет величины постоянных расходов

Постоянные расходы состоят из двух агрегированных статей (подбюджетов) — общехозяйственных расходов и общих (постоянных) коммерческих расходов. Основой составления бюджета постоянных расходов является сметное планирование в разрезе подразделений (служб) предприятия, контролирующими соответствующие расходы.

Таблица 20
ПРОЕКТ БЮДЖЕТА ПЕРЕМЕННЫХ КОММЕРЧЕСКИХ РАСХОДОВ ЗАВОДА «КРАСНАЯ ПРЕСНЯ»
на 1-й квартал 2001 г.

Статьи ПКР	База начисления	Величина базы начисления	Величина ставки начисления	Величина расхода ПКР в физическом выражении	Стоимость 1 физ.ед. ПКР, руб./ед.	Бюджет ПКР, руб.
(1)	(2)	(3)	(4)	(5) = (3) x (4)	(6)	(7) = (5) x (6)
1. Расходы по хранению и отгрузке						46 260
1.1. Материальные затраты	Используемая площадь склада готовой продукции	600 кв.м.	0,1 пог.метр/кв.м.	60 пог.метров	21	1 260
1.2. Фонд оплаты труда складских рабочих	Физический объем отгрузки	30 000 штук	0,1 нормочаса/штука	3000 нормочасов	15	45 000
2. Расходы по упаковке и сортировке						369 000
2.1. Материальные затраты	Физический объем отгрузки	30 000 штук	1 коробка/1 шт.	30000 штук	9,9	297 000
2.2. Фонд оплаты труда цеха упаковки	Физический объем отгрузки	30 000 штук	0,2 нормочаса/штука	6000 нормочасов	12	72 000
3. Транспортные расходы						68 400
3.1. Материальные затраты	Километраж рейсов	3 000 км.	2 литра/км.	6000 литров	7,9	47 400
3.2. Фонд оплаты труда водителей	Километраж рейсов	3 000 км.	----	----	7 руб./км	21 000
4. Расходы на прямую рекламу	Стоимостной объем отгрузки(выручка от продаж)	14 000 000 руб.	----	----	0,04	560 000
Всего (1+2+3+4)						1 043 660

Таблица 21

ПЛАНОВОЕ РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ПЕРЕМЕННЫХ КОММЕРЧЕСКИХ РАСХОДОВ ПО ВИДАМ ПРОДУКЦИИ ЗАВОДА «КРАСНАЯ ПРЕСНЯ» на 1-й квартал 2001 г.

Статьи ПКР	База распределения			Распределение ПКР		
	Продукт «Альфа»	Продукт «Бета»	Всего	Продукт «Альфа»	Продукт «Бета»	Всего
1. Расходы по хранению и отгрузке				30 630	15 630	46 260
1.1. Материальные затраты	300 кв.м. (50%)	300 кв.м. (50%)	600 кв.м. (100%)	630 (50%)	630 (50%)	1 260 (100%)
1.2. Фонд оплаты труда складских рабочих	20 000 штук (66,7%)	10 000 штук (33,3%)	30 000 штук (100%)	30 000 (66,7%)	15 000 (33,3%)	45 000 (100%)
2. Расходы по упаковке и сортировке				246 000	123 000	369 000
2.1. Материальные затраты	20 000 штук (66,7%)	10 000 штук (33,3%)	30 000 штук (100%)	198 000 (66,7%)	99 000 (33,3%)	297 000 (100%)
2.2. Фонд оплаты труда цеха упаковки	20 000 штук (66,7%)	10 000 штук (33,3%)	30 000 штук (100%)	48 000 (66,7%)	24 000 (33,3%)	72 000 (100%)
3. Транспортные расходы				41 040	27 360	68 400
3.1. Материальные затраты	1 800 км. (60%)	1 200 км. (40%)	3 000 км. (100%)	28 440 (60%)	18 960 (40%)	47 400 (100%)
3.2. Фонд оплаты труда водителей	1 800 км. (60%)	1 200 км. (40%)	3 000 км. (100%)	12 600 (60%)	8 400 (40%)	21 000 (100%)
4. Расходы на прямую рекламу	8 000 000 руб. (57,1%)	6 000 000 руб. (42,9%)	14 000 000 руб. (100%)	319 760 (57,1%)	240 240 (42,9%)	560 000 (100%)
Всего (1+2+3+4)				637 430	406 230	1 043 660

Таблица 22

ПРОЕКТ БЮДЖЕТА ПОСТОЯННЫХ РАСХОДОВ ЗАВОДА «КРАСНАЯ ПРЕСНЯ» на 1-й квартал 2001 г.

Статьи расходов	Потребность в физическом выражении, единиц	Стоимость единицы расходов, руб./ед.	Бюджет постоянных расходов, руб.
(1)	(2)	(3)	(4) = (2) x (3)
1. Общехозяйственные расходы			562 552
1.1. Материальные затраты			3 552
1.1.1. Материал В	140 пог.метров	21	2 940
1.1.2. Материал Д	120 листов	5,1	612
1.2. Фонд оплаты труда аппарата управления			460 000
1.3. Коммунальные платежи			
1.3.1. Электроэнергия			75 000
1.3.2. Телефон	120 000 квт.час	0,5	60 000
1.4. Амортизация офисного здания			15 000
			24 000
2. Общие коммерческие расходы			
2.1. Фонд оплаты труда отдела маркетинга и сбыта			215 000
2.2. Расходы на общую (имиджевую) рекламу			75 000
			140 000
Всего (1 + 2)			777 552

Этап 12. Калькуляция себестоимости реализации по видам продукции

Себестоимость реализации отдельных видов продукции калькулируется по полным переменным затратам, относящимся на данный вид продукции, и включает в себя:

- производственные расходы;
- переменные коммерческие расходы.

Величина производственных расходов в себестоимости реализации рассчитывается методом средне-взвешенной на основе баланса отгрузки:

$$\text{Начальные запасы готовой продукции} + \text{Выпуск} - \text{Отгрузка (продажи)} = \text{Конечная величина запасов готовой продукции}$$

Расчет себестоимости реализации (переменные затраты) по видам продукции по плану 1-го квартала 2001 г. приведен в табл. 24.

Таблица 23
РАСЧЕТ ПЛАНОВОЙ ВЕЛИЧИНЫ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ РАСХОДОВ В СЕБЕСТОИМОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ ОТДЕЛЬНЫХ ВИДОВ ПРОДУКЦИИ ЗАВОДА «КРАСНАЯ ПРЕСНЯ» на 1-й квартал 2001 г.

Показатели	Продукт «Альфа»	Продукт «Бета»	Всего
I. Остатки готовой продукции на 1.01.2001 г.			
1) Количество, штук	4 000	2 000	1 100 000
2) Балансовая стоимость, руб.	560 000	540 000	
3) Удельная стоимость, руб./шт. (2/1)	140	270	
II. Выпуск			
4) Количество, штук	18 000	11 000	5 739 512
5) Себестоимость выпуска, руб.	2 869	2 870	
6) Удельная себестоимость выпуска, руб./шт. (5/1)	239	273	
	159,4	260,9	
III. Отгрузка (реализация)			
7) Количество, штук	20 000	10 000	5 740 777
8) Удельные производственные затраты, руб./шт. [(2+5)/(1+4)]	155,87	262,3	
9) Совокупные производственные затраты, руб. (7 x 8)	3 117 490	2 623 287	
IV. Целевые (плановые) остатки готовой продукции на 1.04.2001 г.			
10) Количество, штук (1+4-7)	2 000	3 000	1 098 735
11) Удельные производственные затраты, руб./шт (=8)	155,87	262,3	
12) Балансовая стоимость (=2+5-8 = 10 x 11)	311749	786986	

Таблица 24
СЕБЕСТОИМОСТЬ РЕАЛИЗАЦИИ (ПЕРЕМЕННЫЕ ЗАТРАТЫ) ПО ВИДАМ ПРОДУКЦИИ. ЗАВОДА «КРАСНАЯ ПРЕСНЯ» по плану 1-го квартала 2001 г.

	Физический объем продаж, штук	Совокупная себестоимость реализации, руб.			Удельная себестоимость реализации, руб./шт.
		Производственные затраты	Переменные коммерческие расходы	Всего	
Продукт «Альфа»	20 000	3 117 490	637 430	3 754 920	187,746
Продукт «Бета»	10 000	2 623 287	406 230	3 029 517	302,9517
Всего		5 740 777	1 043 660	6 784 437	

Этап 13. Расчет конечных финансовых результатов, составление проекта отчета о прибылях и убытках

Общий алгоритм формирования показателей отчета о прибылях и убытках показан на рис. 4.

Таким образом, собственно на этапе 13 в дополнение к ранее сформированным бюджетным показателям для составления отчета о прибылях и убытках (результатирующей формы операционного бюджета) прогнозируются:

- доходы и расходы по прочей реализации (от продажи основных средств и материальных запасов, неосновной деятельности) и внереализационным операциям (проценты к получению и уплате, возможные списания задолженности, уценка и дооценка финансовых активов и пр.);

- налоги. Разграничение в блок-схеме формирования показателей отчета о прибылях и убытках налогов, включаемых в себестоимость, и налога на прибыль обуславливается тем, что база налогообложения по налогу на прибыль определяется после расчета других видов налогов. Здесь следует отметить, что специфика расчета налоговых платежей (применение метода по оплате для ряда ключевых налогов, учет льгот и пр.) определяют известную обособленность налогового планирования в части расчета баз налогообложения от бюджетных показателей доходов и расходов (себестоимости);
- трансферты из чистой прибыли (проценты по кредитам, не включаемые в себестоимость; расходы на содержание социальной сферы; начисление премиального фонда персонала; выплаты дивидендов акционерам и др.).

Конечным финансовым результатом деятельности предприятия является нераспределенная (капитализируемая) прибыль, составляющая фонд накопления компании.

Отчет о прибылях и убытках в бюджетном планировании целесообразно составлять в двух вариантах:

- сводном (с фиксацией агрегированных показателей доходов и расходов);
- в разрезе видов продукции.

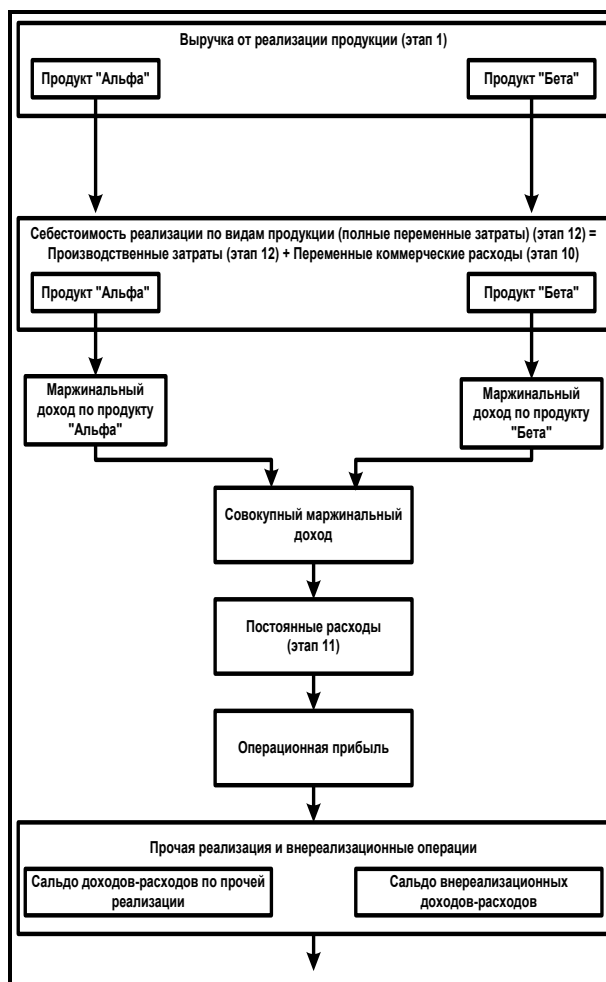


Рис. 4. Формирование показателей отчета о прибылях и убытках при составлении проекта сводного бюджета

Отчет о прибылях и убытках в разрезе видов продукции строится по маргинальному принципу (принципу

директ-костинг), когда выделяются величины выручки, переменных затрат и операционного (маржинального) дохода по отдельным видам продукции. Такой подход позволяет исчислять рентабельность отдельных производственных линий (продуктов), сопоставлять взаимосвязанные показатели переменных затрат и выручки в разрезе отдельных видов продукции (проводить так называемый анализ «затраты-генераторы затрат»), что исключительно важно для текущего и перспективного планирования деятельности предприятия.

Этап 14. Составление проекта инвестиционного бюджета

Инвестиционные потребности предприятия включают как текущие закупки оборудования для обеспечения производственной программы краткосрочного бюджетного периода (как правило, квартала), так и долгосрочные «переходящие» программы (проекты) капитального строительства, по длительности освоения средств и получения эффекта охватывающие ряд краткосрочных бюджетных периодов. Именно поэтому для составления инвестиционной программы в рамках краткосрочного бюджетного периода на средних и крупных промышленных предприятиях целесообразно составлять долгосрочный (на год или более) инвестиционный «бюджет развития». Этот вопрос освещен в параграфе 3 статьи.

Величина инвестиционных расходов по долгосрочным инвестиционным проектам (программам капитального строительства) на текущий бюджетный пери-

од определяется на основе смет по данным программам с учетом реального выполнения графика освоения средств на начало бюджетного периода.

Этап 15. Составление проекта бюджета движения денежных средств

Бюджет движения денежных средств определяет величину и структуру денежных поступлений и расходов предприятия на текущий бюджетный период. Основой «приходной» части бюджета движения денежных средств промышленного предприятия, как правило, являются поступления от покупателей за реализованную продукцию.

Поэтому в рамках финансового планирования целесообразно составлять прогнозный баланс дебиторской задолженности и денежных поступлений по расчетам с покупателями и заказчиками.

В дополнение к проекту инвестиционного бюджета, характеризующему затратную часть планируемых инвестиционных вложений, в рамках инвестиционного планирования целесообразно составлять прогнозный баланс движения внеоборотных активов предприятия на текущий бюджетный период.

Отметим, что по балансу движения внеоборотных активов коррелируют строки «прихода» основных средств и «расхода» капитальных вложений и оборудования к установке в части ввода в эксплуатацию и завершения монтажа; это вполне объяснимо, так как монтаж объектов незавершенного строительства означает «перевод» их в состав основных средств предприятия.

Таблица 25

ПРОЕКТ ОТЧЕТА О ПРИБЫЛЯХ И УБЫТКАХ ЗАВОДА «КРАСНАЯ ПРЕСНЯ» на 1-й квартал 2001 г.

А. Сводный

Статьи отчета о прибылях и убытках	Сумма, руб.
I. Основная деятельность	
1. Выручка от реализации	14 000 000
2. Себестоимость реализации (полные переменные затраты) (2.1+2.2)	6 784 437
2.1. Производственные затраты	5 740 777
2.2. Переменные коммерческие расходы	1 043 660
3. Маржинальный доход (1-2)	7 215 563
4. Постоянные расходы (4.1+4.2)	777 552
4.1. Общехозяйственные расходы	562 552
4.2. Общие коммерческие расходы	215 000
5. Операционная прибыль (3-4)	6 438 011
II. Прочая реализация и внереализационные операции	
6. Финансовый результат от прочей реализации (6.1 — 6.2)	-120 000
6.1. Доходы по прочей реализации	580 000
6.2. Расходы по прочей реализации	700 000
7. Финансовый результат от внереализационных операций (7.1. — 7.2.)	-30 000
7.1. Внереализационные доходы	0
7.2. Внереализационные расходы	30 000
8. Валовая прибыль (5+6+7)	6 288 011
9. Налоги, включаемые в себестоимость (9.1+9.2+9.3)	1 640 000
9.1. Налог на добавленную стоимость	1 480 000
9.2. Налог на пользователей автодорог	140 000
9.3. Налог на землю	20 000
10. Балансовая прибыль (8-9)	4 648 011
11. Налог на прибыль	1 525 500
12. Чистая прибыль (10-11)	3 122 511
13. Трансферты из чистой прибыли	1 200 000
14. Нераспределенная прибыль(12-13)	1 922 511

Б. В разрезе видов продукции

Статьи отчета о прибылях и убытках	Сумма, руб.
I. Основная деятельность	
1. Выручка от реализации по продукту «Альфа»	8 000 000
2. Себестоимость реализации (полные переменные затраты) по продукту «Альфа» (2.1+2.2)	3 754 920
2.1. Производственные затраты	3 117 490
2.2. Переменные коммерческие расходы	637 430
3. Маржинальный доход по продукту «Альфа»(1-2)	4 245 080
4. Выручка от реализации по продукту «Бета»	6 000 000
5. Себестоимость реализации (полные переменные затраты) по продукту «Бета»(5.1+5.2)	3 029 517
5.1. Производственные затраты	2 623 287
5.2. Переменные коммерческие расходы	406 230
6. Маржинальный доход по продукту «Бета»(4-5)	2 970 483
7. Маржинальный доход всего (3+6)	7 215 563
8. Постоянные расходы (8.1+8.2)	777 552
8.1. Общехозяйственные расходы	562 552
8.2. Общие коммерческие расходы	215 000
9. Операционная прибыль (7-8)	6 438 011
II. Прочая реализация и внереализационные операции	
10. Финансовый результат от прочей реализации (10.1 — 10.2)	-120 000
10.1. Доходы по прочей реализации	580 000
10.2. Расходы по прочей реализации	700 000
11. Финансовый результат от внереализационных операций (11.1. — 11.2.)	-30 000
11.1. Внереализационные доходы	0
11.2. Внереализационные расходы	30 000
12. Валовая прибыль (9+10+11)	6 288 011
13. Налоги, включаемые в себестоимость (13.1+13.2+13.3)	1 640 000
13.1. Налог на добавленную стоимость	1 480 000
13.2. Налог на пользователей автодорог	140 000
13.3. Налог на землю	20 000
14. Балансовая прибыль (12-13)	4 648 011
15. Налог на прибыль	1 525 500
16. Чистая прибыль (14-15)	3 122 511
17. Трансферты из чистой прибыли	1 200 000
18. Нераспределенная прибыль (16-17)	1 922 511

«Расходная» часть бюджета движения денежных средств формируется на основе отчета о прибылях и убытках (результатирующей формы операционного бюджета) и проекта инвестиционного бюджета с учетом изменения остатка пассивных расчетов (кредиторской задолженности) по текущим и инвестиционным операциям. Помимо этого, в «расходную» часть бюджета движения денежных средств включается погашение процентов и суммы основного долга по кредитам и займам предприятия в соответствии с условиями заключенных договоров.

Таблица 26

ПРОЕКТ ИНВЕСТИЦИОННОГО БЮДЖЕТА ЗАВОДА «КРАСНАЯ ПРЕСНЯ» на 1-й квартал 2001 г., руб.

Инвестиции	Сумма, руб.
1. Капитальное строительство	1 110 000
1.1. Проект строительства склада ГСМ	550 000
1.2. Проект реконструкции литейного цеха	320 000
1.3. Капитальный ремонт здания заводоуправления	240 000
2. Текущие закупки оборудования	1 400 000
2.1. Стоимость закупки оборудования	1 100 000
2.2. Стоимость монтажа	300 000
3. Прочие инвестиции (нематериальные активы, долгосрочные финансовые вложения)	0
ВСЕГО инвестиционный бюджет	2 510 000

Отметим, что уже первичный вариант бюджета движения денежных средств должен предусматривать та-

кое соотношение денежных поступлений и расходов, при котором расчетный остаток денежных средств на конец периода был бы положительным.

Этап 16. Составление прогнозного баланса на конец бюджетного периода

На основе проектов отчета о прибылях и убытках, инвестиционного бюджета и бюджета движения денежных средств (финансовый бюджет), а также баланса на начало бюджетного периода строится проект баланса на конец бюджетного периода. Общие принципы расчета отдельных статей проекта баланса на конец бюджетного периода изображены на рис. 5.

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

$$\text{Балансовый остаток на начало бюджетного периода} + \text{Плановый приход} - \text{Плановый расход} = \text{Плановый балансовый остаток на конец бюджетного периода}$$

Этап 17. Составление прогнозного отчета об изменении финансового состояния, расчет величины первичного финансового дефицита

На основе прогнозного (динамического) баланса составляется проект отчета об изменении финансового

состояния, являющийся второй «выходной» формой финансового бюджета. Отчет об изменении финансового состояния представляет собой сопоставление ликвидных (оборотных) активов предприятия и текущих пассивов (обязательств к востребованию) и, рассчитанные на этой основе, показатели изменения текущей платежеспособности (ликвидности) компании.

Прогнозные коэффициенты финансового состояния на конец бюджетного периода сравниваются с финансовыми нормативами, устанавливаемыми предприятием. В экономической теории существует множество измышлений на тему, какое значение коэффициентов ликвидности должно приниматься за оптимальное, а также за минимально допустимое. В реальности, однако, единственным постулатом является минимально допустимое значение коэффициента текущей ликвидности, равное 1 (при этом значении чистый оборотный капитал предприятия равен 0, т.е. оборотные активы полностью финансируются за счет краткосрочных обязательств).

Если коэффициент текущей ликвидности компании меньше 1, то она является неплатежеспособной по своим текущим обязательствам. В остальном же финансовые нормативы устанавливаются самим предприятием, исходя из индивидуальной, отраслевой и даже страновой специфики, а также опыта прошлых периодов.

На основе сопоставления финансовых нормативов с прогнозными значениями коэффициентов ликвидности на конец бюджетного периода определяется уровень первичного финансового дефицита.

Обратите внимание, что финансовый дефицит выражается не в абсолютном выражении, а в виде отклонений репрезентативных финансовых коэффициентов. Дело в том, что существуют различные способы «выведения» показателей финансового состояния на нормативный уровень. Скажем, коэффициент текущей ликвидности может быть увеличен за счет сокращения целевого уровня (на конец бюджетного периода) крат-

косрочных обязательств, увеличения целевого балансового остатка оборотных активов, либо сочетанием первого и второго. Таким образом, расчет финансового дефицита коэффициентным способом является основной выявляющей оптимальных путей поддержания должного уровня финансовой устойчивости компании в течение бюджетного периода и, с учетом указанной задачи, корректировки предварительного проекта сводного бюджета.

Этап 18.Корректировка бюджетных показателей. Окончательный вариант сводного бюджета

При корректировке показателей сводного бюджета неразумно ставить задачу любой ценой достичь целевого уровня финансовых нормативов на конец бюджетного периода, даже если это сопряжено со снижением эффективности, уменьшением объема продаж и выпуска, сокращением инвестиций. Здесь следует учитывать динамику финансовых коэффициентов, а также отклонения от минимально допустимых значений. Скажем, по коэффициенту текущей ликвидности в предварительном порядке прогнозируется положительная динамика (с 1,22 на начало периода до 1,27 на конец периода), при том, что целевое значение коэффициента меньше финансового норматива (1,5). При этом важным представляется то обстоятельство, что «резерв прочности» по данному коэффициенту (отклонение от минимально допустимого уровня) достаточно велик (0,27). Следовательно, задача повышения целевого уровня текущей ликвидности является желательной, но не приоритетной; если повышение текущей ликвидности сопряжено с большими издержками для текущей и инвестиционной производственной политики предприятия, с ним можно повременить до следующих бюджетных периодов.

Таблица 27

**ПРОГНОЗНЫЙ БАЛАНС ДВИЖЕНИЯ ВНЕОБОРОТНЫХ АКТИВОВ ЗАВОДА «КРАСНАЯ ПРЕСНЯ»
на 1-й квартал 2001 г., руб.**

Статьи внеоборотных активов	Остаток на 1.01.2001	Приход	Расход	Остаток на 1.04.2001
(1)	(2)	(3)	(4)	(5) = (2) + (3)-(4)
1. Основные средства	30 400 000	3 800 000	954 000	33 246 000
• монтаж оборудования		1 500 000		
• ввод в действие объектов капитального строительства		2 300 000		
• амортизация основных средств			254 000	
• дивестиции (продажа и списание основных средств)			700 000	
2. Капитальные вложения	4 600 000	2 510 000	3 800 000	3 310 000
2.1. Незавершенное строительство	4 500 000	1 110 000	2 300 000	3 310 000
• освоение		1 110 000		
• ввод в строй			2 300 000	
• дивестиции (продажа объектов незавершенного строительства)			0	
2.2. Оборудование к установке	100 000	1 400 000	1 500 000	0
• закупка		1 100 000		
• строительно-монтажные работы		300 000		
3. Прочие внеоборотные активы (нематериальные активы, долгосрочные финансовые вложения)	0	0	0	0
3.1. Приобретение прочих внеоборотных активов		0		
3.2. Продажа прочих внеоборотных активов		0	0	
3.3. Переоценка («+» «-») финансовых вложений			0	
3.4. Амортизация нематериальных активов				
ВСЕГО (1+2+3)	35 000 000	1 556 000 (сальдо)		36 556 000

Таблица 28
БАЛАНС ДВИЖЕНИЯ ДЕБИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТИ
(ОСНОВНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ) ЗАВОДА «КРАСНАЯ
ПРЕСНЯ» на 1-й квартал 2001 г., руб.

Остаток дебиторской задолженности на 1.01.2001 г.	Приход дебиторской задолженности (выручка от реализации)	Уменьшение дебиторской задолженности (поступления денежных средств)	Остаток дебиторской задолженности на 1.04.2001 г.
(1)	(2)	(3)	(4) = (1) + (2) — (3)
4 800 000	14 000 000	13 200 000	5 600 000

Таблица 29
ПРОЕКТ БЮДЖЕТА ДВИЖЕНИЯ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ
ЗАВОДА «КРАСНАЯ ПРЕСНЯ»
на 1-й квартал 2001 г., руб.

1. Остаток денежных средств на 1.01.2001 г. (касса, расчетные счета, валютные счета, прочие денежные средства)	1 150 000
2. Денежные поступления	13 890 000
2.1. Поступления от реализации продукции (работ, услуг)	13 200 000
2.2. Поступления от продажи имущества предприятия	580 000
2.3. Прочие денежные поступления	110 000
3. Денежные расходы	14 300 000
3.1. Закупка сырья и материалов	2 700 000
3.2. Оплата труда работников и аппарата управления	2 670 000
3.3. Коммунальные платежи	75 000
3.4. Прочие денежные расходы по текущим операциям	1 200 000
3.5. Финансирование инвестиций	2 480 000
3.6. Перечисления в бюджет	3 200 000
3.7. Перечисления во внебюджетные фонды	620 000
3.8. Погашение задолженности по кредитам	125 000
3.9. Проценты основной долг	125 000
3.10. Выплата дивидендов	0
3.11. Прочие денежные расходы	1 200 000
4. Сальдо денежных поступления и расходов (2 — 3)	30 000
5. Остаток денежных средств на 1.01.2001 г. (1 + 4)	- 410 000
	740 000

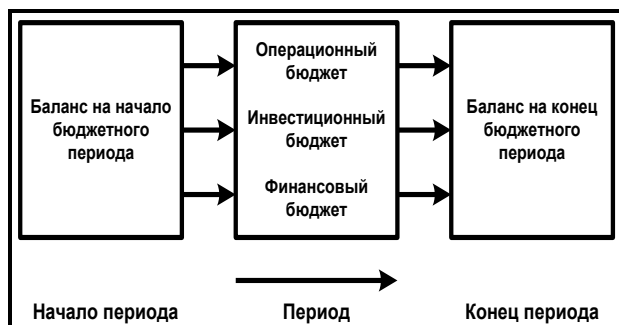


Рис. 5. Алгоритм составления проекта баланса на конец бюджетного периода

По нашему примеру, очевидно необходимым является повышение коэффициента абсолютной ликвидности, чье предварительное расчетное значение на конец бюджетного периода находится в опасной бли-

зости от минимально допустимого. В практической плоскости это означает, что предприятие может столкнуться с ситуацией нехватки средств на расчетном счете для оперативного обеспечения текущих финансовых платежей. Увеличение сальдо денежных поступлений-расходов на текущий период возможно либо за счет увеличения финансовых поступлений, либо за счет сокращения финансовых расходов, либо комбинированным способом, причем каждый из вариантов имеет побочные негативные последствия для текущей и долгосрочной эффективности предприятия.

На основе тщательного изучения вариантов выбирается тот из них, который является наиболее сбалансированным в контексте трех основных задач развития бизнеса предприятия:

- обеспечения высокого уровня текущей эффективности;
- соответствия долгосрочным планам (стратегии) развития бизнеса, в первую очередь, в инвестиционной политике;
- поддержания приемлемого уровня финансовой устойчивости (ликвидности).

Так, представляется, что по нашему примеру оптимальным может быть вариант с дополнительным привлечением краткосрочных банковских кредитов с целью достижения значения коэффициента абсолютной ликвидности на конец бюджетного периода порядка 0,15.

Заметим, что при сохранении стабильной величины текущих обязательств на конец периода (6 670 270 тыс.руб.) для выполнения указанной задачи необходимо дополнительное привлечение X руб. кредитов, где $(740\ 000 + X) / (6\ 670\ 270 + X) = 0,15$, откуда $X = 306\ 518$ руб.

При этом текущие обязательства на конец периода возрастут до 6 976 788 руб, что означает очень незначительное снижение целевого уровня текущей ликвидности (до 1,26), а коэффициент срочной ликвидности возрастет до 0,97. Иными словами, в течение бюджетного периода будет сохраняться относительно приемлемый уровень финансовой устойчивости и обеспечиваться рост финансовых показателей по сравнению с фактическими на начало периода, хотя значения коэффициентов ликвидности будут ниже нормативных. Также важным представляется то обстоятельство, что дополнительное кредитное привлечение не скажется существенно на снижении величины конечных финансовых результатов предприятия. Так, плановая величина процентов по кредитам составляет 125 000 руб. (таблица 29) при сумме основного долга в 3 200 000 руб. (таблица 30), т.е. ставка кредитования равна около 4% в квартал. Следовательно, дополнительное привлечение кредитов на 306 518 руб. вызовет увеличение процентных выплат предприятия на 12 260 руб. или 0,4% запланированной чистой прибыли.

При корректировке показателей сводного бюджета происходит соответствующий пересмотр предварительных проектов подбюджетов (форм сводного бюджета). Так, при утверждении вышеописанного варианта повышения уровня абсолютной ликвидности это повлияет на изменение следующих «выходных» форм:

- бюджета движения денежных средств;
- прогнозного баланса;
- отчета об изменении финансового состояния.

СОСТАВЛЕНИЕ ПРОЕКТА БАЛАНСА НА КОНЕЦ БЮДЖЕТНОГО ПЕРИОДА (1.04.2001) ДЛЯ ЗАВОДА
«КРАСНАЯ ПРЕСНЯ» (по агрегированным статьям), руб.

Статьи актива	АКТИВ				ПАССИВ				
	На 1.01.2001 (факт)	Приход	Расход	На 1.04.2001 (план)	Статьи пассива	На 1.01.2001 (факт)	Приход	Расход	На 1.04.2001 (план)
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)= (2)+(3)-(4)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)= (7)+(8)-(9)
1.Внеоборотные активы	35 000 000			36 556 000	1.Собственные средства	36 465 000			38 387 511
1.1.ОС	30 400 000	3 800 000	954 000	33 246 000	1.1.Акционерный капитал	10000000	0	0	10 000 000
1.2.КВ	4 600 000	2 510 000	3 800 000	3 310 000	1.2 Нераспределенная прибыль(убыток) прошлых лет	26 465 000	0	0	26 465 000
1.3.Прочие	0	0	0	0	1.3. Прибыль(убыток) текущего года	0	1 922 511	0	1 922 511
2.Материальные запасы	2 010 420			2 073 781	1.4Прочее	0	0	0	0
2.1.Сырье и материалы	479 420	2 678 350	2 691 077	466 693	2. Долгосрочные заемные средства	0	0	0	0
2.2. НЗП	101 000	2 929 592	2 869 239	161 353	3.Текущие обязательства	6 595 420			6 670 270
2.3.Готовая продукция	1 100 000	5 739 512	5 740 777	1 098 735	3.1.Краткосрочные кредиты	3 200 000	0	0	3 200 000
2.4.Прочие	330 000	2 270 000	2 253 000	347 000	3.2.Расчеты	3 395 420			3 470 270
3.Расчеты	4 900 000			5 688 000	•с поставщиками сырья и материалов	1 134 000	2 678 350	2 700 000	1 112 350
3.1.Дебиторская зад-ть покупателям	4 800 000	14 000 000	13 200 000	5 600 000	•по оплате труда	975 000	2 366 660	2 670 000	671 660
3.2.Прочие	100 000	430 000	442 000	88 000	•с бюджетом	834 000	3165500	3200000	799500
4. Денежные средства и краткосрочные финансовые вложения	1 150 000			740 000	•с внебюджетными фондами	321 000	899 340	620 000	600 340
4.1.Денежные ср-ва	1 150 000	13 890 000	14 300 000	740 000	• прочие расчеты	131 420	200 000	45 000	286 420
4.2. КФВ	0	0	0	0	3.3.Прочие тек. обяза-ва	0	0	0	0
ВСЕГО (1+2+3+4)	43 060 420			45 057 781	ВСЕГО (1+2+3)	43 060 420			45 057 781

Таблица 31
ПРОЕКТ ОТЧЕТА ОБ ИЗМЕНЕНИИ ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ ДЛЯ ЗАВОДА «КРАСНАЯ ПРЕСНЯ» за 1-й квартал 2001 г., руб.

Показатели	На 1.01.2001 (факт)	На 1.04.2001 (план)	Изменение
1. Оборотные активы (1.1+1.2+1.3)	8 060 420	8 501 781	441 361
1.1. Материальные запасы	2 010 420	2 073 781	63 361
1.2. Расчеты	4 900 000	5 688 000	788 000
1.3. Денежные средства и КФВ	1 150 000	740 000	-410 000
2. Краткосрочные обязательства	6 595 420	6 670 270	74 850
3. Чистый оборотный капитал (1-2)	1 465 000	1 831 511	366 511
Коэффициенты ликвидности			
• текущая ликвидность (1/2)	1,22	1,27	
• срочная ликвидность ((1.2+1.3)/2)	0,92	0,96	
• абсолютная ликвидность (1.3/2)	0,17	0,11	

При других вариантах сокращения первичного финансового дефицита перечень пересматриваемых «выходных» форм намного больше. Так, если бы оптимальным был признан вариант увеличения финансовых поступлений за счет роста объема продаж, это обусловило бы пересчет всех форм операционного бюджета.

Корректировка бюджетных показателей на основе первичного и целевого уровня финансового дефицита является последней итерацией составления проекта сводного бюджета. Таким образом, на «выходе» проект сводного бюджета включает в себя:

- прогнозный отчет о прибылях и убытках с «расшифровками» в виде отдельных бюджетных форм (по продажам, выпуску, себестоимости);
- проект инвестиционного бюджета и прогнозный баланс движения внеоборотных активов;
- проект бюджета движения денежных средств;
- прогнозный динамический баланс предприятия за бюджетный период;
- прогнозный отчет об изменении финансового состояния.

3. ВЫБОР ПРОДОЛЖИТЕЛЬНОСТИ БЮДЖЕТНОГО ПЕРИОДА. ТИПЫ БЮДЖЕТОВ ПО СТЕПЕНИ ДЛИТЕЛЬНОСТИ. ТЕКУЩЕЕ И СТРАТЕГИЧЕСКОЕ БЮДЖЕТИРОВАНИЕ В ПРОМЫШЛЕННОСТИ

Для эффективности процесса управленческого планирования на промышленном предприятии очень важную роль играет установление сроков бюджетного периода. Необходимо понимать, что выбор временного интервала, составляющего бюджетный период — это вовсе не дело вкуса; продолжительность бюджетного периода достаточно жестко определяется отраслевой и индивидуальной спецификой компании, а также особенностями макроэкономической среды, в которой она

функционирует. Вообще говоря, ключевым принципом, на основе которого определяется длительность бюджетного периода, является *примат стратегического планирования над оперативным управлением*. Иначе говоря, текущая деятельность компании определяется стратегическими целями ее развития, а не наоборот.

Данное положение имеет совершенно определенную практическую значимость при выборе сроков бюджетного планирования. Двумя крайностями, которых необходимо избегать, являются:

- ведение плановой (бюджетной) деятельности исключительно для целей текущего управления без разработки стратегических планов развития (так называемых бюджетов развития). В этом случае на предприятии обычно составляются краткосрочные бюджеты сроком на 1-3 месяца. Недостатки этого подхода очевидны. Бюджетирование имеет две основных составляющих: планово-аналитическую и контрольно-стимулирующую. В этой связи абсолютизация краткосрочного бюджетирования приводит к тому, что долгосрочные программы развития бизнеса при таком подходе «выпадают» из общего механизма бюджетного процесса. Это относится, например, к долгосрочным инвестиционным программам, конкурентной политике, связанной с агрессивным ценообразованием и сбытовой экспансией и пр. Например, при сопоставлении бюджетных показателей отчетного и прошлого краткосрочных (месячных, квартальных) бюджетных периодов может создаться впечатление, что компания понесла убытки вследствие необоснованного занижения цен — это со всей очевидностью покажет анализ взаимосвязи «издержки-объем-прибыль». Для текущего момента времени это может соответствовать действительности. Однако анализ на основе краткосрочного бюджета никогда не выявит перспективные цели подобной политики, которые, возможно, являются обоснованными. Допустим, агрессивное демпинговое ценообразование может быть вызвано стремлением вытеснить конкурентов с рынка и через год-другой путем получения монопольной прибыли покрыть текущие убытки. Анализ же сравнительной эффективности инвестиционной политики вообще невозможен на основе сопоставления двух последовательных краткосрочных бюджетных периодов, так как срок окупаемости инвестиций, как правило, исчисляется годами, а эффект иногда имеет «взрывной» характер. Так, если в отчетном периоде введена в строй новая прогрессивная производственная линия, то анализ покажет резкое увеличение финансовых результатов по сравнению с прошлым периодом. Можно ли на этой основе делать вывод о резком росте производственной и финансовой эффективности? Разумеется, нет, так как получению эффекта от инвестиций предшествовали крупномасштабные вложения, которые в прошлых бюджетных периодах фиксировались лишь как затраты, не дающие никакого эффекта (ухудшали баланс денежных поступлений и расходов, снижали ликвидность и пр.). Следует помнить, что на средних и крупных предприятиях бюджетный процесс — это регулярная работа ряда управленческих служб, каждая из которых выполняет свою роль по принципу «сдержек и противовесов», чтобы бюджет получился сбалансированным. Так, финансово-экономическая служба играет партию «скупого рыцаря», который для поддержания финансовой стабильности постоянно урезает расходы прочим управленческим службам (планово-экономическому управлению, управлению капитального строительства, управлению маркетинга и сбыта и пр.). В этой связи наличие на предприятии лишь краткосрочного планирования приводит к тому, что объективно в первую очередь сокращаются расходы на долгосрочные программы, что впоследствии может иметь плачевные результаты для производственного и рыночного потенциала компании. Контрольно-стимулирующая функция бюджета также «пробуксовывает» при отсутствии долгосрочного планирования.

рования. Система материального стимулирования подразделений и их руководителей основывается на итогах выполнения плана (бюджета), иначе говоря, структурные подразделения предприятия премируются за позитивные отклонения от запланированных бюджетных показателей (снижение удельных затрат, превышение объемов продаж и пр.). Ограничение бюджетного планирования рамками текущего управления неизбежно приведет к тому, что руководство подразделений будет заинтересовано, в первую очередь, в максимизации текущих показателей деятельности, даже если это идет в ущерб средне- и долгосрочной перспективе развития.

Таблица 32
ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПЕРВИЧНОГО ФИНАНСОВОГО ДЕФИЦИТА ЗАВОДА «КРАСНАЯ ПРЕСНЯ» по бюджету 1-го квартала 2001 г.

Коэффициенты ликвидности	На 1.04.2001 г. (план)	Финансовый норматив	Минимально допустимое значение	Отклонение от финансового норматива (первичный финансовый дефицит)	Отклонение от минимально допустимого значения
(1)	(2)	(3)	(4)	(5) = (2) — (3)	(6) = (2) — (4)
Текущая ликвидность	1,27	1,5	1	- 0,23	0,27
Срочная ликвидность	0,96	1	0,6	- 0,04	0,36
Абсолютная ликвидность	0,11	0,2	0,1	- 0,09	0,01

- увлечение составлением долгосрочных программ и бизнес-планов развития, в том числе и бюджетов, при отсутствии жесткого краткосрочного бюджетирования. Вообще, чем продолжительнее бюджетный период, тем больше бюджет носит индикативный (необязательный) характер — это объективно вызвано тем, что в долгосрочной перспективе неопределенность изменения макроэкономической конъюнктуры резко возрастает, то есть в исполнении плана все большую роль начинают играть факторы, не зависящие от предприятия и его подразделений. Таким образом, нарушается принцип «обратной связи» (feedback) — руководитель подразделения при подведении итогов всегда может сослаться на непредвиденные обстоятельства, возникшие за время бюджетного периода. Бюджет из обязательного плана превращается в набор благих пожеланий.

Из вышесказанного вытекает, что наличие лишь одного (краткосрочного либо долгосрочного) бюджета в компании в большинстве случаев негативно сказывается на эффективности управленческого планирования. Опыт передовых западных компаний свидетельствует о том, что наиболее разумным является применение одновременно двух или даже трех бюджетов, различающихся по своим срокам и целям.

Сочетание стратегического и текущего планирования на основе одновременного составления двух или трех бюджетов, различающихся по степени длительности, показано на рис. 6.

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

один краткосрочный бюджет и два долгосрочных бюджета (бюджет развития и индикативный «скользящий» бюджет). Бюджеты различаются по срокам, функциям, степени обязательности исполнения, возможности корректировки.

Таблица 33
ОСНОВНЫЕ ВОЗМОЖНЫЕ ВАРИАНТЫ УВЕЛИЧЕНИЯ ЦЕЛЕВОГО УРОВНЯ АБСОЛЮТНОЙ ЛИКВИДНОСТИ

Варианты	Побочные последствия
I. За счет увеличения денежных поступлений	
1) От основной деятельности	Увеличение поступлений сопряжено с ускорением расчетов, то есть сокращением сроков предоставления товарного кредита покупателям. Это может отразиться на уровне отпускных цен и физическом объеме продаж и привести к снижению выручки и рентабельности, а в конечном итоге, сокращению чистой прибыли предприятия.
2) За счет привлечения банковских кредитов	Привлечение (краткосрочных) банковских кредитов приведет к росту текущих обязательств компании и, как следствие, снижению уровней текущей и срочной ликвидности. Дополнительно к этому процент по привлечению окажет влияние на снижение величины чистой прибыли предприятия в следующих бюджетных периодах.
II. За счет сокращения денежных расходов	
1) По текущим операциям	Сокращение выплат по текущим операциям ведет к увеличению балансового остатка краткосрочных обязательств, т.е. к падению коэффициентов текущей и срочной ликвидности. Кроме того, это может сказаться на снижении эффективности. Например, увеличение текущего остатка кредиторской задолженности поставщикам материалов (увеличение рассрочки платежа) может вызвать рост закупочных цен и т.д.
2) По инвестиционным операциям	Ведет к увеличению сроков «замораживания» (иммобилизации) средств предприятия в незавершенном строительстве, т.е. негативно сказывается на долгосрочной эффективности бизнеса.
3) По трансфертам (выплате дивидендов акционерам)	Может вызвать падение курсовой стоимости акций предприятия.

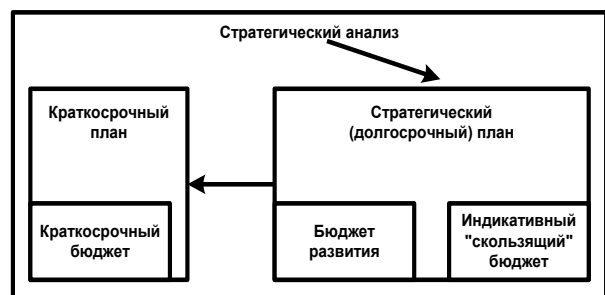


Рис. 6. Комбинированный подход к бюджетированию: сочетание стратегического и текущего планирования

- а) Краткосрочный бюджет (1-3 месяца). Для российских предприятий наиболее оптимальным сроком краткосрочного (текущего) бюджетирования является

3 месяца (квартал). Это совпадает с периодичностью составления фискальной отчетности (квартальных сводных финансовых отчетов, представляемых в налоговую инспекцию), что в значительной степени облегчает работу бухгалтерии предприятия, являющейся основным «информационным» центром предприятия. Для краткосрочного бюджета характерны:

- обязательность исполнения. Краткосрочный бюджет является *законом* для структурных подразделений предприятия и их руководителей. Неисполнение бюджетных показателей рассматривается как срыв выполнения плана в советские времена. Соответственно, подразделения автоматически лишаются премирования, делаются оргвыводы и пр.
- отсутствие корректировки. Краткосрочный бюджет корректируется *в исключительных случаях* с санкции высшего руководства предприятия. Вообще корректировка краткосрочного бюджета может быть вызвана только форс-мажорными обстоятельствами (внезапным изменением рыночной конъюнктуры, неожиданным правительственным решением и пр.). Итоги выполнения краткосрочного бюджета подводятся на основе сравнения фактических показателей с плановыми, *установленными в начале бюджетного периода*. Это вызвано тем обстоятельством, что в краткосрочном периоде степень неопределенности макроэкономической конъюнктуры невысока, следовательно процесс выполнения плана зависит, главным образом, от самих структурных подразделений. Следовательно, бюджету необходимо придать максимальную жесткость, что усиливает контрольно-стимулирующую функцию бюджетирования.
- глобальный характер контрольно-стимулирующей функции бюджета. На основании исполнения бюджета премируются или депремируются, аттестуются, повышаются или снижаются в должности и заработной плате весь персонал предприятия вплоть до высшего руководства. Именно показатели исполнения краткосрочного бюджета лежат в основе Положения о материальном стимулировании работников предприятия.
- высокая степень детализации бюджетных показателей. Так, для сбытовых подразделений устанавливается не просто совокупная величина планового объема реализации, но и ее структура по видам продукции, производственные подразделения получают бюджет, разукрупненный по статьям затрат в разрезе отдельных производственных линий, управленческие службы как неотъемлемую часть бюджетного задания обязаны соблюдать жестко установленное штатное расписание, величину командировочных и административных расходов и пр.

б) Бюджет развития (1 год). Этот бюджет относится к разряду долгосрочных. Для него характерны:

- обязательность исполнения. Вообще, в начале года предприятием принимаются краткосрочный бюджет (на 1-й квартал) и бюджет развития (на 1 год), и в дальнейшем принятие квартальных бюджетов идет в рамках бюджета развития. Таким образом, в принципе бюджет на 4-й квартал получается расчетным путем посредством вычитания из плановых показателей бюджета развития суммарных плановых показателей за первые три квартала.
- возможность корректировки. Корректировка показателей бюджета развития является обычным делом при том, что корректировка бюджетных показателей текущего квартала, как правило, не допускается. Это вызвано тем обстоятельством, что за период, равный 1 году, неопределенность макроэкономической конъюнктуры весьма высока и играет важную роль в достижении первоначально намеченных показателей. В этой связи квартальный бюджет на 4-й квартал является разницей *скорректированного* бюджета развития и суммарных плановых показателей за 1-3 кварталы.

- выборочный характер контрольно-стимулирующей функции. За достижение и перевыполнение годовых показателей, как правило, премируются руководители структурных подразделений (высший и средний менеджмент), а не рядовые сотрудники подразделений. Это связано с тем, что обычно текучка кадров у рядовых сотрудников гораздо выше, нежели у руководителей. Поэтому рядовой персонал больше заинтересован в краткосрочном вознаграждении за труд, в то время как руководители смотрят на свою перспективу в рамках данного предприятия. Правда, данное обстоятельство сугубо индивидуально для каждой компании. Например, для так называемых градообразующих предприятий (типа ЦБК «Кондопога» или Магнитогорского металлургического комбината), где текучка сотрудников невысока, и для рядового персонала может практиковаться премирование по итогам работы за год
- меньшая степень детализации бюджетных показателей. В бюджете развития, чаще всего, фиксируются лишь интегральные стоимостные величины, например, валовый объем реализации, общая смета затрат подразделения и пр. Это вполне разумно, так как бюджетные показатели низшего уровня являются лишь средством достижения сводных стоимостных плановых величин, а не самоцелью. Например, доход от продаж отдельного вида продукции ценен не сам по себе, а как часть совокупного объема продаж. Если реализация другого вида продукции будет сравнительно более выгодна, то структура продаж изменится. Поэтому излишняя детализация годовых показателей не только бесполезна в условиях рыночной неопределенности, но и вредна
- наличие *доходной* составляющей в инвестиционном бюджете (подбюжете 1-го уровня, включаемом в сводный бюджет). Вообще структура сводного бюджета промышленного предприятия (см. схему 3) является однотипной и не зависит от длительности бюджетного периода. Другое дело, что при составлении инвестиционного бюджета на текущий период (месяц или квартал) планирование освоения средств по долгосрочным инвестиционным программам производится *от достигнутого уровня* (на начало периода) в соответствии с *инвестиционным бюджетом, включенным в бюджет развития*. Иными словами, долгосрочная инвестиционная программа в качестве обособленного объекта планирования (включая параметры совокупных капитальных и текущих затрат, валовых и чистых поступлений, окупаемости и т.д.) фигурирует только в долгосрочном же бюджете развития. В рамках краткосрочного (месячного либо квартального) бюджета собственно как «инвестиционное планирование» можно определить локальные закупки оборудования с коротким сроком монтажа, вызванные текущими (данного бюджетного периода) бюджетными планами по производству и сбыту. По этой составляющей инвестиций присутствует финансово-экономическое обоснование, проистекающее из бюджетных планов краткосрочного же периода. Включение же показателей планового освоения средств или сроков ввода в строй объектов долгосрочного капитального строительства в краткосрочный бюджетный план производится на основе графика освоения средств с общей продолжительностью, выходящей за рамки краткосрочного бюджетного периода (разумеется, с корректировкой на текущую ситуацию, как то: наличие финансовых ресурсов сверх текущих производственных потребностей и пр.). Таким образом, инвестиционный доход, строго говоря, является параметром лишь долгосрочного бюджета развития, когда в рамках одного бюджетного периода можно сопоставить произведенные затраты и полученный доход, то есть оценить величину эффекта от инвестиций. При том, что инвестиционный доход по вводимым в строй объектам капитального строительства включается в краткосрочный бюджетный план, его величина не учитывается при сопоставлении финансовых результатов деятельности предприятия отчетного и предыдущего краткосрочных бюджетных периодов. Здесь в

расчет принимаются только финансовые результаты по текущим операциям. Это вполне естественно, так как полученный результат от инвестиций обусловлен затратами, которые могли производиться на протяжении многих краткосрочных бюджетных периодов.

в) Индикативный «скользящий» бюджет (1 год). Это бюджет особого рода. Он принимается в начале года и полностью аналогичен бюджету развития (то есть в начале года принимаются всего два бюджета — бюджет развития на 1 год и краткосрочный бюджет на 1-й квартал). После истечения 1-го квартала к «скользящему» бюджету добавляется еще один квартал (1-й квартал следующего года), после истечения 2-го квартала — 2-й квартал следующего года и т.д. Этим обеспечивается непрерывное 12-месячное планирование. Данное обстоятельство очень существенно для эффективности управленческого планирования на предприятии. Корректировка бюджета развития и принятие очередного квартального бюджета в течение года происходит одновременно и на основе разработки очередного «скользящего» годового бюджета. Так, подвергая ревизии объемы инвестиций в 3-м квартале бюджета развития, управленцы должны знать ситуацию не только до конца года, но и на год вперед (считая с начала этого квартала), иначе корректировка инвестиционной политики может быть недостаточно обоснованной. Индикативный «скользящий» бюджет:

- не только не является обязательным, но и по определению никогда не выполняется и служит сугубо для аналитических целей. Контрольно-стимулирующая функция в нем отсутствует;
- имеет степень детализации бюджетных показателей такую же, как и бюджет развития.

Таким образом, сочетание двух долгосрочных сводных бюджетов и одного краткосрочного позволяет проводить управленческую политику, в которой сбалансиро-

рованы и взаимоувязаны стратегические и текущие цели предприятия. Такой подход целесообразно использовать на крупных промышленных предприятиях, где дополнительные издержки по ведению планово-аналитической работы оправданы в контексте повышения качества принятия управленческих решений. Для средних по размеру предприятий можно рекомендовать планирование на основе двух бюджетов (краткосрочного квартального бюджета и годового бюджета развития). Для мелкого же бизнеса, как правило, разумно практиковать лишь текущее планирование с составлением только квартальных бюджетов. Мелкие компании в своей основе наиболее зависимы от внешних факторов рыночной конъюнктуры и при этом наиболее гибко могут «подстраивать» под изменения рынка свой ресурсный потенциал. Для них будущее через год или два — это «черный ящик» Юма. Поэтому для мелкого бизнеса составление долгосрочных бюджетов чаще всего сродни строительству «воздушных замков». Лучше этим не заниматься и с точки зрения экономии денежных средств, и просто во избежание иллюзий — надо ставить перед собой реальные цели.

Заключение

В данной статье мы осветили основные методологические моменты составления сводного бюджета промышленного предприятия. Надеемся, что данный материал окажет посильное содействие работникам планово-экономических служб российских компаний при внедрении эффективной системы «сквозного» управленческого учета и планирования (бюджетирования).

Щиборщ Кирилл Викторович