

## 9.2. КОМПЛЕКСНАЯ РЕАЛИЗАЦИЯ МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТАМИ

Великая Е.Г., к.э.н.,

зам. ген. директора по экономике и финансам

ООО «Юнит Пэйпз Продактс», Москва

В данной статье представлен подход к управлению затратами промышленного предприятия с использованием теории управления по центрам ответственности на основе принципов бюджетирования.

### 1. ФУНКЦИОНАЛ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Любой вид деятельности требует наличия исполнительного механизма. Для организации бизнес-деятельности промышленное предприятие формирует функционал промышленного предприятия (совокупность функциональных прав и обязанностей подразделения). Структурирование и распределение прав и ответственности называется вертикалью управления, характеризующейся количеством уровней ответственности (подчиненности), которая обеспечивает надежную и эффективную связь между всеми уровнями и должна в рыночных условиях обеспечивать не формальное управление бизнесом, а такое его ведение, которое позволяет максимально приспособить его к условиям окружающей среды и запросам потребителей [Экономическая теория (1999)]. Механизм подобной адаптации вырабатывался в процессе исторического развития и «отлился» в различные типы оргструктуры: функциональная (основана на разделении всех оргзвеньев по функциональному признаку); дивизиональная (выделение подразделений по продуктовому признаку, а функция используется только как признак группировки для подразделений, выполняющих общие функции для всего предприятия); матричная (выделение института менеджеров, ответственных за проект или работу с клиентом, которые могут привлечь специалистов из любых подразделений – хоть продуктовых, хоть функциональных, организуя их деятельность наиболее рациональным образом).

Независимо от типа оргструктуры ее «ячейкой» являются оргзвенья, которые формируются по определенным принципам:

- функциональный принцип – когда звено выделяется на основании того, какие функциональные обязанности оно должно выполнять;
- технологический принцип – звено выделяется на основании того, работы на каком участке технологической цепочки оно должно выполнять;
- продуктовый принцип – звено выделяется в зависимости от того, производство, реализацию и сопровождение какого конкретного продукта (группы продуктов) оно должно осуществлять;
- рыночный принцип – звено формирует на основании того, какую группу клиентов оно должно обслуживать;
- территориальный принцип – звено выделяется по тому, в каком географическом регионе (стране, городе, районе города) оно физически располагается или на который работает;
- позаказный принцип – звено формируется для выполнения конкретного заказа (проекта).

Помимо различных принципов формирования оргструктура складывается и под воздействием таких факторов как:

- концентрация полномочий;
- тип лидерства;
- тип производства;
- характеристики окружающей среды.

Одним из постулатов теории управления, является тезис о том, что для получения желаемого запланированного результата выполнение действий по его достижению должно обязательно контролироваться [Ричард Т., (2004)]. Контроль является обязательным элементом механизма управления затратами, после целеполагания, планирования и исполнения. Объясняется это тем, что предмет контроля (действие) и предмет результата этого контроля (в данном случае речь идет о финансовом результате – прибыли) слабо связаны между собой – это два разных объекта [Самочкин В.Н. (2000)]. Контролируя действия, мы обеспечиваем исполнение плана мероприятий, но никак не получение прибыли. В поисках выхода из проблемы рассогласования контроля собственно действий и результата действий была разработана теория управления по центрам ответственности [Грачев А.В. (2004)]. В ее основе лежит тезис о том, что, выполняя свои функциональные обязанности, каждое подразделение предприятия своими действиями вносит вклад в общий финансовый результат в виде доли доходов или затрат. Чем именно будет финансовый вклад – доходами или затратами – определяется функциями данного подразделения.

Связав воедино исполнение функциональных обязанностей с уровнем приносимых доходов или затрат, можно установить связь между действиями и их результатом. Подразделение при этом превращается в центр финансовой ответственности. Такой центр должен так исполнять свои обязанности (совершать такие действия), чтобы соблюдался установленный для него уровень финансовой ответственности. Соблюдать такой уровень – значит достигать определенного, установленного для него в бюджете соответствующего финансового показателя (доходов или расходов). В этом случае контролировать можно как действия (исполнение функциональных обязанностей), так и его результаты через уровень финансовой ответственности. Получение искомого результата, то есть прибыли в запланированном объеме, промышленному предприятию при таком подходе гарантируется. Исходя из этого, центр финансовой ответственности определяется следующим образом:

- центр финансовой ответственности (ЦФО) – структурное подразделение, осуществляющее определенный набор хозяйственных операций, способное оказывать непосредственное воздействие на расходы и/или доходы от этих операций и отвечающее за величину данных расходов и/или доходов [Добровольский Е. (2005)]. Уровень финансовой ответственности контролируется через исполнение бюджетов. Если же подразделение не может влиять на величину вверенных ему показателей, то оно получает статус центра финансового учета;
- центр финансового учета (ЦФУ) – это структурное подразделение, которое ведет учет установленных для него показателей доходов и/или расходов, но не отвечает за их величину [Методическое руководство компании «Инталев», (2003)]. Центры затрат образуют подразделения, которые для выполнения своих функциональных обязанностей потребляют различные ресурсы. Специфика центров затрат заключается прежде всего в том, что любое подразделение в ходе своей деятельности потребляет ресурсы – и в этом смысле является центром затрат;
- центры дохода отвечают за доход, который они приносят фирме за счет своей деятельности. Однако, подразделение предназначенное для получения дохода как центр

дохода, отвечает за доход, но при этом может нести еще ответственность за затраты как центр затрат;

- центры маржинального дохода (ЦМД) несут ответственность за величину получаемого маржинального дохода (другие названия – чистый доход, маржинальная прибыль, брутто-прибыль), в этом качестве выступают бизнес-направления, которые отвечают за эффективность деятельности, контролируя и доходную, и расходную части своего бюджета, но расходы только в части прямых затрат. Тогда полученные доходы идут сначала на покрытие накладных затрат самого бизнес-направления, а потом на покрытие накладных затрат предприятия и далее – на формирование чистой прибыли. Центр маржинального дохода может состоять из аналогичных центров, несущих ответственность за доходы и прямые расходы деятельности на более низком структурном уровне;
- центр прибыли, по аналогии с центрами маржинального дохода, может включать в себя центры прибыли более низкого уровня или центры маржинального дохода. Чтобы знать, когда использовать центры прибыли, а когда центры маржинального дохода, следует помнить, что прибыль является как результат сопоставления всех доходов промышленного предприятия и всех его расходов [Большой экономический словарь (1998)], то есть является конечным финансовым результатом. В то же время маржинальный доход устанавливает соответствие между частью доходов предприятия и прямыми расходами, соответствующими этой части и потому является промежуточным финансовым результатом;
- центры инвестиций (ЦИ) являются вершиной всей финансовой структуры. Они не только отвечают за объем заработанной прибыли, но могут управлять внеоборотными активами (основными средствами и нематериальными активами). Это означает, что центр может осуществлять инвестирование и изъятие средств. В этом случае центр инвестиций обязан обеспечить окупаемость этих инвестиций и, таким образом, он ответственен за рентабельность всех активов фирмы. В отличие от центра прибыли, отвечающего за прибыль (эффективность оборотного капитала), центр инвестиций, будучи тем же самым предприятием, отвечает уже за весь инвестированный в него капитал, в силу чего имеет право управлять основными средствами и, следовательно, совершать инвестиции/дезинвестиции. Центр инвестиций – это, как правило, предприятие либо самостоятельное, либо в составе многоуровневой структуры (аналогично центру прибыли). Ответственность центра инвестиций определяется коэффициентом **ROI** – рентабельностью всего инвестированного в промышленное предприятие капитала.

Возможны три варианта образования ЦФО из подразделений.

1. Из одного подразделения (функционал подразделения самостоятелен и достаточен для установления единой ответственности, как за выполнение функции, так и за ее финансовый результат).
2. Путем объединения нескольких подразделений.
3. Путем выделения из одного подразделения двух (или более) частей, каждая из которых получает статус отдельного ЦФО или присоединяется к какому-либо другому ЦФО.

Центр финансовой ответственности образуется путем объединения нескольких подразделений в следующих случаях:

- имеется несколько подразделений с однотипными видами доходов и/или затрат;
- имеется несколько подразделений, выполняющих взаимосвязанный комплекс работ;
- имеется несколько подразделений, объединенных технологической цепочкой:
  - результаты труда одного являются исходным материалом для следующего и т.д.;
  - имеется несколько подразделений, осуществляющих разные функции, но получающих общий конечный результат только в одном из них.

## 2. ФИНАНСОВАЯ СТРУКТУРА

Финансовая структура создается для управления процессом достижения целей [Боровков П. (2002)], через нее промышленное предприятие осуществляет руководство центрами финансовой ответственности. Финансовая структура – это организация центров финансовой ответственности, определяющая их подчиненность, полномочия и ответственность и предназначенная для управления стоимостью деятельности предприятия [Добровольский Е., (2005)]. Подчиненность центров определяется в последовательности, обратной той, в какой описывались типы центров финансовой ответственности: не «от простого к сложному», а «от сложного к простому». На рис. 1, 2, 3, 4, 5 приведены финансовые структуры различных конфигураций на примерах.

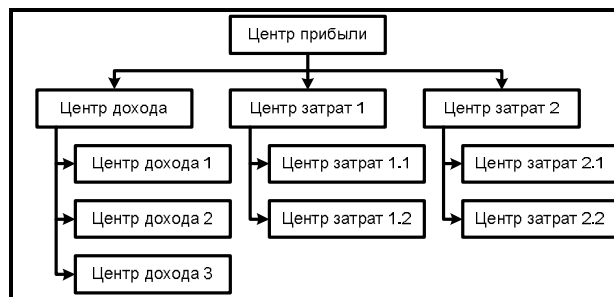


Рис. 1. Финансовая структура с простым типом центра прибыли

Аналогично выглядит структура центра маржинального дохода. А вот структура центра прибыли, который имеет подчиненные центры прибыли, приобретет дополнительный уровень и станет выглядеть иначе (см. рис. 2).

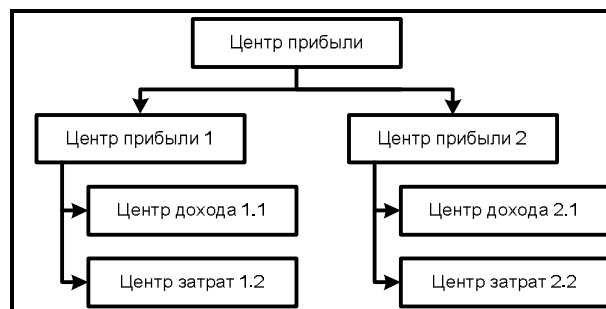


Рис. 2. Финансовая структура центра прибыли с подчиненными ЦП

В данном случае приводится самая элементарная структура, на практике ЦП может, безусловно, иметь более сложную структуру. Аналогично данной схеме выглядит структура центра маржинального дохода с подчиненными ЦМД. Структура же центра прибыли с подчиненными ЦМД будет иной потому, что на одном уровне с центрами маржинального дохода должны находиться общефирменные центры затрат, как минимум, один. Пример такого сложного ЦП показан на рис. 3

На данных схемах иллюстрируются именно центры прибыли и центры маржинального дохода.

Конфигурации подчиненных им центров дохода и центров затрат не рассматриваются, хотя они тоже могут быть составными и иметь достаточно разветвленную структуру. На структуре ЦП и ЦМД похожи структуры центров инвестиций: могут включать как центры прибыли, так и центры маржинального дохода.

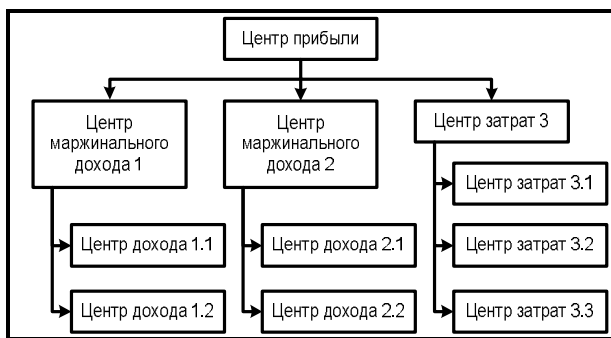


Рис. 3. Финансовая структура центра прибыли с подчиненными ЦМД

Структура центра инвестиций с подчиненными ЦП. Примером может служить структура холдинга, состоящего из двух предприятий. Каждое ведет по два бизнеса, но различие между ними в том, что у первого каждый бизнес автономен и образует отдельный центр прибыли, а бизнесы второго схожи и используют общую инфраструктуру, которая представлена общефирменными службами. Соответственно, на втором предприятии каждый бизнес образует ЦМД, а общие службы по своей финансовой ответственности являются центрами затрат. Вся хозяйственная деятельность холдинга сосредоточена в указанных предприятиях. Холдинг, являясь высшим органом структуры, имеет право управлять всем капиталом и является центром инвестиций. Финансовая структура представлена рис. 4.

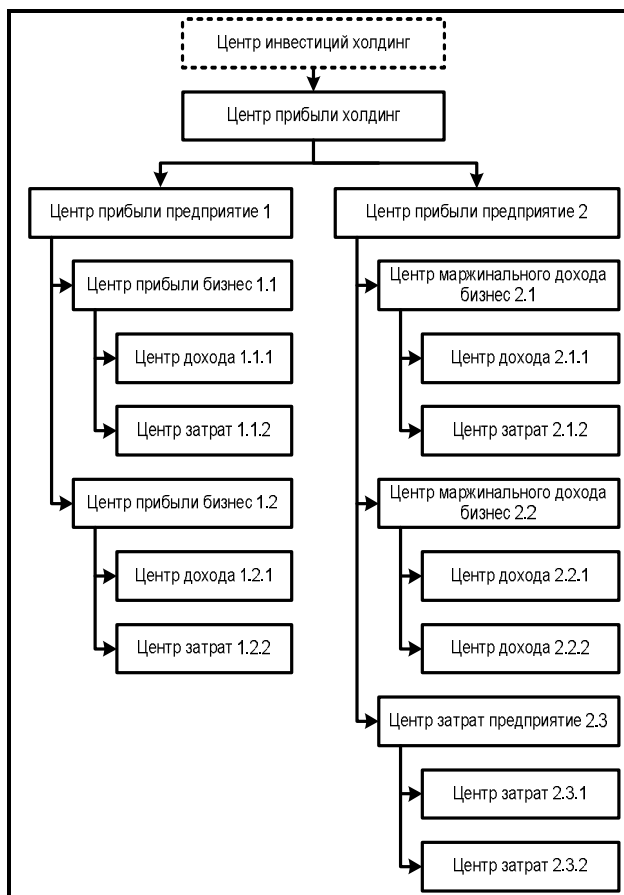


Рис. 4. Финансовая структура центра инвестиций с подчиненными ЦП

При формировании финансовой структуры можно встретить ситуацию, когда холдинг в процессе оптимизации своей деятельности создал еще одну компанию, которая берет на себя обязанности маркетингового центра и центра развития (НИОКР). После ее появления предприятия, в которых ведется основная хозяйственная деятельность, из Центров прибыли превращаются в Центры маржинального дохода, которые должны будут, помимо своих затрат, покрыть еще и общефирменные затраты, генерируемые новой компанией. Финансовая структура изменится следующим образом – структура центра инвестиций с подчиненными ЦМД, представлена на рис. 5.

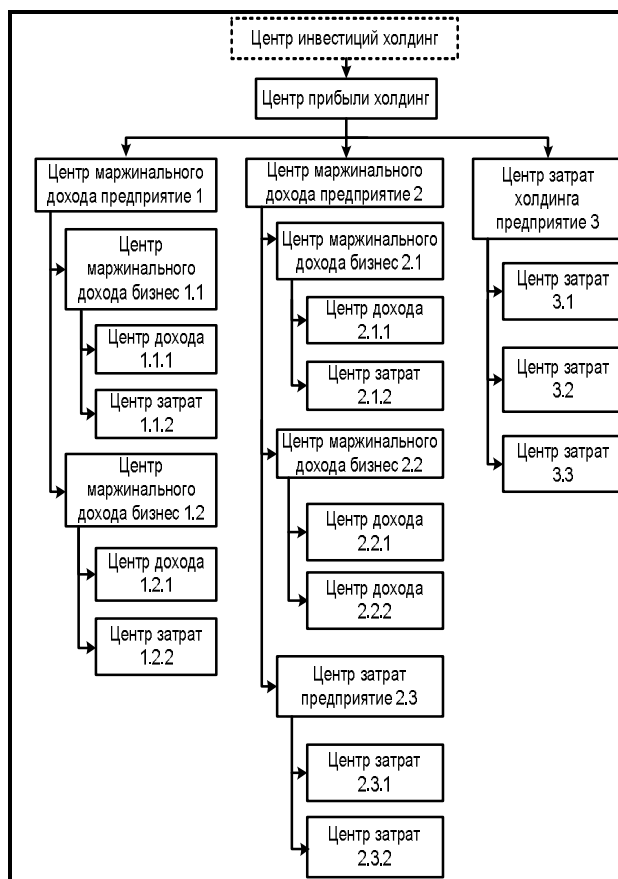


Рис. 5. Финансовая структура центра инвестиций с подчиненными ЦМД

Таким образом, очевидно, что простота финансовой структуры очень обманчива: она «вбирает» в себя всю оргструктуру и всю необходимую для управления финансовую ответственность, причем комбинирует их между собой с учетом отраслевой и прочей специфики конкретного предприятия.

### 3. БЮДЖЕТ

Финансовая структура сформирована, ответственность прописана на самом верхнем уровне: доходы, затраты, прибыль, рентабельность и т.д. Но для реального управления затратами этого мало, требуется элемент, инструментом для реализации ответственности является бюджет – финансовый документ установленного формата, при помощи которого производится планирование и учет результатов хозяйственной деятельности [Дугельский А.П., Комаров В.Ф. (2004)]. Однако,

промышленное предприятие – явление многогранное даже с чисто финансовой точки зрения. Необходимо составлять планы и контролировать их исполнение в нескольких разных разрезах. Каждому из этих разрезов соответствует свой тип бюджета (см. табл. 1).

Таблица 1

**ТИПЫ БЮДЖЕТОВ**

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

- Операционный бюджет – бюджет, описывающий хозяйственные операции обособленного подразделения предприятия, несущего определенную финансовую ответственность (ЦФО). Следовательно, каждый ЦФО обязан вести свой операционный бюджет.
- Функциональный бюджет – это бюджет, отражающий определенную сторону деятельности предприятия (функциональную область). Между функциональными областями деятельности предприятия и соответствующими функциональными бюджетами существует взаимно однозначное соответствие (см. табл. 2).

Таблица 2

**СООТВЕТСТВИЕ МЕЖДУ ФУНКЦИОНАЛЬНЫМИ ОБЛАСТЯМИ И БЮДЖЕТАМИ**

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

Безусловно, между операционными и функциональными бюджетами существуют взаимосвязи: отчасти потому, что ряд центров финансовой ответственности образован по функциональному признаку частично потому, что некоторые бюджеты носят «территориальный характер». В самом общем виде взаимосвязи между операционными и функциональными бюджетами отражены в табл. 3.

Таблица 3

**ВЗАИМОСВЯЗЬ МЕЖДУ ОПЕРАЦИОННЫМИ И ФУНКЦИОНАЛЬНЫМИ БЮДЖЕТАМИ**

Показатели	ЦФО					
	за-трат	до-хода	маржиналь-ного дохода	при-были	инве-стиций	
функциональные бюджеты	Продажи		X	X	X	X
	Закупки	X		X	X	X
	Производство	X		X	X	X
	Хранение	X		X	X	X
	Транспортировка	X		X	X	X
	Администрирование (управление)	X			X	X
	Финансовая деятельность	X	X		X	X
	Инвестиционная деятельность	X	X		X	X

Конечно, отраженные в матрице пересечения не являются единственно возможными. Есть и еще один критерий классификации бюджетов – это единицы измерения: стоимостные и натурально-стоимостные (см. табл. 4).

Таблица 4

**ВИДЫ СТОИМОСТНЫХ И НАТУРАЛЬНО-СТОИМОСТНЫХ БЮДЖЕТОВ**

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

Сопоставление бюджетов по критериям функциональной области и типу даст картину приведенную в табл. 5.

Таблица 5

**ХАРАКТЕРИСТИКА ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ БЮДЖЕТОВ ПО ТИПАМ БЮДЖЕТОВ**

Показатели	Тип бюджета			
	Стоимо-стной	Денеж-ный	Натурально-стоимостной	
функциональные бюджеты	Продажи	X		X
	Закупки	X	X	X
	Производство	X		X
	Хранение	X		X
	Транспортировка	X		
	Администрирование (управление)	X		
	Финансовая деятельность	X	X	
	Инвестиционная деятельность	X	X	X

**3.1. Бюджетная структура**

Для понимания назначения каждого типа бюджета, в бюджетной структуре, необходимо более подробно остановиться на их рассмотрении. Каждый функциональный бюджет составляется по всему предприятию, следовательно, именно система функциональных бюджетов предприятия образует его бюджетную структуру. Бюджетная структура – это система функциональных бюджетов предприятия, в соответствии с которой происходят последовательное планирование и учет результатов хозяйственной деятельности всего предприятия [Абрютина М.С. (2004)]. Подробный перечень функциональных бюджетов, соответствующий вышеперечисленным функциям предприятия, приведен в табл. 6.

Таблица 6

**ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ БЮДЖЕТЫ**

№	Наименование бюджета	Тип бюджета
1	Бюджет продаж	НС
1.1	Бюджет продаж собственной продукции	НС
1.2	Бюджет продаж покупных товаров	НС
1.3	Бюджет продаж ОС	НС
1.4	Бюджет продаж по прочей деятельности	НС
2	Бюджет остатков готовой продукции (ГП) на начало периода	НС
3	Бюджет остатков готовой продукции (ГП) на конец периода	НС
4	Бюджет производства	НС
5	Бюджет остатков незавершенного производства (НЗП) на начало периода	НС
6	Бюджет остатков незавершенного производства (НЗП) на конец периода	НС
7	Бюджет потребностей производства в сырье, материалах, инструментах и прочем	НС
8	Бюджет остатков сырья, материалов, инструментов и прочего на начало периода	НС
9	Бюджет остатков сырья, материалов, инструментов и прочего на конец периода	НС
10	Бюджет закупок	НС
10.1	Бюджет закупок сырья, материалов, инструментов и прочего	НС
10.2	Бюджет закупок товаров	НС
10.3	Бюджет закупок ОС	НС
11	Бюджет остатков товаров на начало периода	НС
12	Бюджет остатков товаров на конец периода	НС
13	Бюджет доходов по основной деятельности	ДР
14	Бюджет прямых расходов по основной деятельности	ДР
14.1	Бюджет прямых производственных расходов	ДР
14.2	Бюджет прямых коммерческих расходов	ДР
15	Бюджет накладных расходов по основной деятельности	ДР
15.1	Бюджет накладных производственных расходов	ДР
15.2	Бюджет накладных коммерческих расходов	ДР
15.3	Бюджет административных расходов	ДР
16	Бюджет доходов по финансовой деятельности	ДР
17	Бюджет расходов по финансовой деятельности	ДР
18	Бюджет доходов по инвестиционной деятельности	ДР
19	Бюджет доходов по прочей деятельности	ДР
20	Бюджет расходов по прочей деятельности	ДР
21	Бюджет налогов	ДР
22	Бюджет дивидендов	ДР
23	Бюджет поступлений денежных средств по основной деятельности	ДДС
24	Бюджет выплат денежных средств по основной деятельности	ДДС
25	Бюджет поступлений денежных средств по финансовой деятельности	ДДС
26	Бюджет выплат денежных средств по финансовой деятельности	ДДС
27	Бюджет поступлений денежных средств по инвестиционной деятельности	ЛДС
28	Бюджет выплат денежных средств по инвестиционной деятельности	ДДС
29	Бюджет поступлений денежных средств по прочей деятельности	ДДС
30	Бюджет выплат денежных средств по прочей деятельности	ДДС

На предприятии также могут создаваться дополнительные бюджеты – не для расчета финансового результата, а для контроля над функциональными областями в определенных разрезах.

Функциональные бюджеты консолидируются и образуют соответствующие итоговые бюджеты, необходимые не только для планирования финансовых результатов, но и для отслеживания эффектов изменения в стратегии и тактике предприятия, а также для корректировки бюджета. Рассмотрим их подробнее.

**3.2. Бюджет доходов и расходов**

Бюджет доходов и расходов (БДР) отражает формирование экономических результатов деятельности предприятия. Цель его составления – управление экономическими результатами деятельности предприятия, т. е. его прибылью и рентабельностью. Под экономическими результатами в данном случае понимается тот итог производственно-финансовой деятельности предприятия, который отражает изменение стоимости имущества предприятия. Он показывает:

- доходы предприятия – по общей сумме и/или детализированные по тому или иному критерию;
- расходы предприятия по общей сумме и/или детализированные по тому или иному критерию;
- разницу между доходами и расходами за определенный период.

На основе этих данных при помощи определенных инструментов анализа (прежде всего речь идет о факторном анализе прибыли, но существуют и другие инструменты) можно выявить статьи расходов, которые имеют резервы экономии. Формат бюджета доходов и расходов (последовательность и группировка статей) должен соответствовать принятому на предприятии формату отчета о прибылях и убытках (ОПУ), так как именно это соответствие позволит качественно спланировать и учесть весь процесс формирования финансовых результатов деятельности промышленного предприятия.

**3.3. Бюджет движения денежных средств**

Бюджет движения денежных средств (БДДС) отражает движение денежных средств (денежные потоки) по всем видам банковских счетов, кассе и иным местам хранения денег предприятия. С точки зрения направленности денежных потоков, существуют два их вида:

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

Разность между входящими денежными потоками (поступлениями) и исходящими (выплатами) образует чистый денежный поток предприятия, который может быть как положительным, когда на предприятии накапливаются временно свободные денежные средства, так и отрицательным, когда деньги с предприятия «уходят».

При этом уровень детализации статей БДДС и БДР должен быть одинаковым (при необходимости БДДС может иметь и более глубокую степень детализации). Пример соответствия статей БДР и БДДС представлен в табл. 7.

Таблица 7

**СООТВЕТСТВИЕ СТАТЕЙ БЮДЖЕТА ДОХОДОВ И РАСХОДОВ И БЮДЖЕТА ДВИЖЕНИЯ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ**

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

Таблица 8

**РАСХОЖДЕНИЕ МЕЖДУ ДОХОДАМИ И ПОСТУПЛЕНИЯМИ**

Это соответствие провоцирует поставить знак равенства между прибылью и чистым денежным потоком, но между ними существуют и различия – настолько сильные, что позволяют утверждать «доходы и прибыль и поступления и чистый денежный поток – вещи не связанные» [Абрютина М.С. Экспресс-анализ..., 2004]. Основные причины, которые обуславливают различия между доходами и поступлениями или между расходами и выплатами:

- расхождения в сроках;
- расхождения в суммах.

Расхождение в сроках по отношению к доходам и поступлениям представлено в табл. 8. Расхождение в сроках по отношению к расходам и платежам представлено в табл. 9.

Что касается финансовой деятельности промышленного предприятия, то она может генерировать поступление средств, которые не являются доходами – кредитов. Также поступлениями, не имеющими связи с доходами, являются вложения в уставный фонд предприятия и спонсорская помощь (в том числе бюджетная). Основные статьи, по которым различаются между собой бюджет доходов и расходов и бюджет движения денежных средств, приведены в табл. 10.

Показатели	Срок поступлений по отношению к доходам		
	До момента начисления доходов	В момент начисления доходов	После начисления доходов
Причина расхождения/наименование поступления	Поступления авансом от клиентов предприятия (продукции, работ, услуг)	Оплата наличными	Товарный кредит клиентам предприятия (отсрочка оплаты)

Таблица 9

**РАСХОЖДЕНИЕ МЕЖДУ РАСХОДАМИ И ПЛАТЕЖАМИ**

Показатели	Срок платежей по отношению к расходам		
	До момента начисления расходов	В момент начисления расходов	После начисления расходов
Причина расхождения/наименование платежа	Оплата авансом (продукции, работ, услуг) контрагентов	Оплата наличными	Товарный кредит (отсрочка оплаты) поставщиков

Таблица 10

**РАЗЛИЧИЯ В «БЮДЖЕТЕ ДОХОДОВ И РАСХОДОВ» И «БЮДЖЕТЕ ДВИЖЕНИЯ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ»**

Статья	БДР	БДДС	Комментарий
Накопление дебиторской задолженности	+		Прирост дебиторов означает, что продукцию (работы, услуги) предприятие реализовало и доходы начислило, но соответствующих поступлений не получило
Амортизация	+		Амортизация по своей сути не является расходами; это часть дохода, которую государство разрешает вывести из-под налогообложения, поощряя предпринимателей поддерживать основные фонды предприятий
Накопление товарных запасов		+	При этом происходит оплата закупок, но отражаются в расходах они только после того, как «пошли в производство» и образовали себестоимость реализованной продукции. То есть между платежами по закупкам и прямыми расходами (себестоимостью) логично предположить существование значительного временного разрыва
Переоценка основных фондов и товарно-материальных ценностей	+		Переоценка может привести как к удорожанию, так и к удешевлению ОПФ и товарно-материальных ценностей. Это, безусловно, скажется на экономических результатах деятельности предприятия, но не вызовет ни выплат, ни поступлений
Брак в производстве	+		Это, безусловно, расходы. И в большинстве случаев брак ощущается предприятием достаточно остро. Тем не менее «платить» при этом никому не требуется
Порча при транспортировке и хранении	+		Аналогично – подобного рода порча наносит серьезные убытки. Но выплаты при этом нет
Недостачи по инвентаризации	+		Изменяют стоимость товарно-материальных ценностей: как ясно из названия статьи, в сторону уменьшения. Но платежа это не требует
Курсовые разницы	+		В данном случае имеются в виду не те курсовые разницы, которые возникают по результатам обмена валюты, а те, которые порождены пересчетом кассовых остатков в процессе консолидации финансовой отчетности. Естественно, пересчет не может породить движения денежных средств ни к предприятию, ни от него, но сами курсовые разницы могут быть весьма заметными. Настолько, что возникло понятие пересчетного риска, и были разработаны способы его парирования (хеджирования)
Получение/погашение кредитов (займы)		+	Движение средств, причем очень часто в крупных объемах. Однако эти поступления не являются доходами, а возврат кредита, будучи платежом, не может считаться расходами. Расходами являются только процентные выплаты
Покупка основных производственных фондов (ОПФ)		+	Инвестиционная деятельность (покупка основных фондов, наладка и ввод в эксплуатацию оборудования, капитальнее ремонты) порождают только платежи денежных средств, но не расходы, так как все выплаченные суммы увеличивают балансовую стоимость внеоборотных активов предприятия
Продажа основных производственных фондов (ОПФ)			Очень интересная хозяйственная операция в том смысле, что служит как бы комбинацией поступлений и расходов. Происходит это по той причине, что поступления от продажи ОПФ нередко совпадают с доходами, в то время как в качестве расходов фигурирует остаточная балансовая стоимость продаваемого имущества, которая списывается с баланса, но не платится
Капитальные ремонты		+	Одна из форм инвестиционной деятельности, повторяющая все ее закономерности в части экономического и финансового результатов
Косвенные налоги		+	Безусловные поступления и платежи. Но ни доходов, ни расходов за этими денежными потоками не стоит

Бюджет движения денежных средств является совершенно обязательным инструментом управления денежными потоками предприятия. Бюджет движения денежных средств с разбивкой по дням также иногда называют платежным календарем или реестром платежей.

**3.4. Бюджет баланса**

Бюджет баланса, или бюджет по балансовому листу (ББЛ), – это прогноз и уже потому ближайший аналог стандартного бухгалтерского баланса, его целью составления бюджета баланса является получение полной, объективной, достоверной и своевременной информации о предполагаемой финансовой устойчивости, платежеспособности, ликвидности и стоимости предприятия для принятия оптимальных управленческих решений.

Методически правильным вариантом реализации механизма управления затратами будет разработка регламента бюджетного планирования в рамках общего процесса оперативного планирования предприятия. Бюджетное планирование представляет собой прогноз достижения целевых стоимостных показателей, строится с опорой на результаты стратегического планирования и, как правило, осуществляется синхронно с планированием программ и мероприятий по реализации стратегии в рамках оперативного периода деятельности. Существует несколько принципиально различных подходов к бюджетному планированию предприятия:

- «рыночный» принцип – формируется доходная часть бюджета, отражающая рыночный потенциал предприятия, затем расходная как производная от доходной;
- принцип «от достигнутого» – за основу берутся показатели, полученные в предыдущем периоде;

- принцип «от производства» – используется предприятиями с позаказным типом производства продукции или услуг, доходная часть бюджета, определяется на основе предполагаемой реализации в средних отпускных ценах за единицу измерения;
- сценарный подход, или принцип снижения неопределенности – моделируется несколько сценариев возможного развития ситуации, для каждого сценария готовится соответствующий бюджет, в качестве рабочего, как правило, выбирается средний сценарий развития, при появлении фактических данных, их сравнивают с каждым из смоделированных вариантов, анализируют отклонения и определяют минимальное отклонение.

Есть такое понятие, как основной бюджет или Master Budget, который охватывает все стороны деятельности предприятия, алгоритм его составления точнее, один из многих типовых алгоритмов, приведен на рис. 6.

Выделяют три группы принципиально различных методов прогнозирования доходов:

1. Функциональный метод, когда информация стекается от сотрудников «на местах» к лицу, принимающему решение.
2. Метод группового принятия решений – собирается комиссия, как правило, топ-менеджмент предприятия, и волевым образом решает, каким будет план продаж на следующий период.
3. Беспристрастная математика – предлагает целый спектр математических методов прогнозирования, достаточно удобных в применении.

Остановимся на третьем методе прогнозирования доходов более подробно.

Математические методы прогнозирования доходов приведены в табл. 11. Доходы от различных направлений деятельности, а также доходы различных ЦФО могут и даже должны прогнозироваться различными методами, если формируются под воздействием различных факторов.

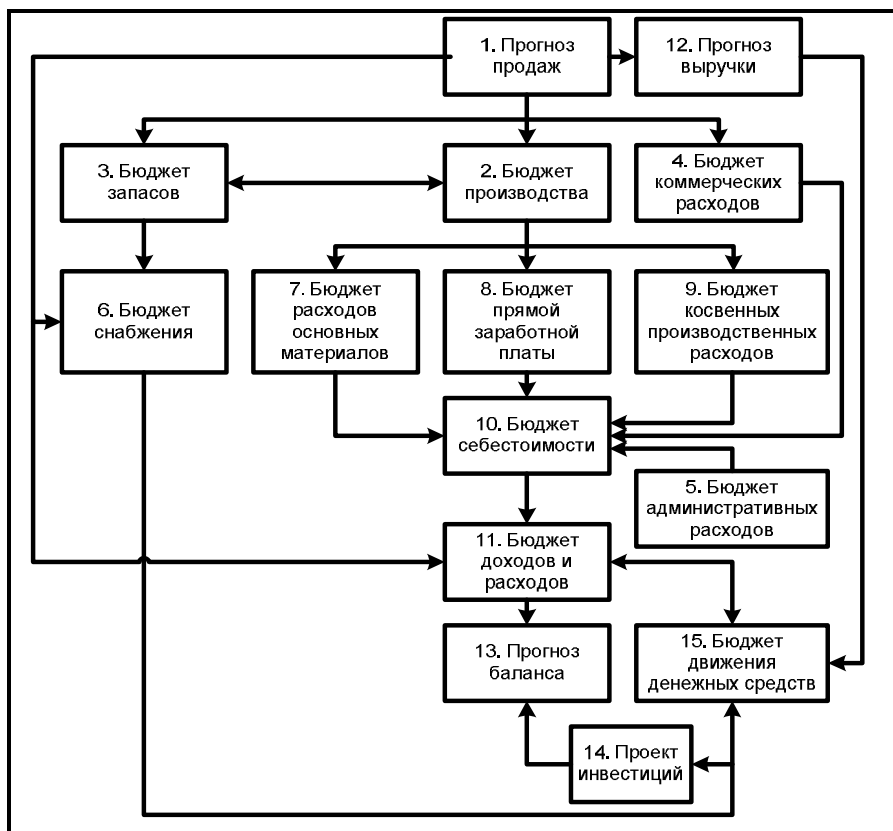


Рис. 6. Схема составления основного бюджета [Добровольский Е., (2005), С. 244]

Таблица 11

**МАТЕМАТИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ ПРОГНОЗИРОВАНИЯ ДОХОДОВ [Добровольский Е., (2005)]**

№	Метод прогнозирования	Условия применения
1	Линейная	При планомерном развитии (наращивании мощностей) предприятия; при решении задач, ориентированных на выявление основного тренда развития Компании
2	Геометрическая	При быстром развитии или на соответствующей стадии жизненного цикла (стадии расширения) Компании или отдельного направления деятельности, продукта и т. п.
3	Степенная	В отдельных случаях, когда тренд носит не линейный характер, а имеет выраженную кривизну
4	Логарифмическая	При прогнозировании показателей, которые после периода повышения/понижения выходят на определенный уровень стабилизации
5	Полиномиальная	Для показателей, имеющих циклические колебания (применяется редко ввиду расчетных сложностей)
6	Цепных периодических соотношений	Для показателей, имеющих циклические колебания в сочетании с основным трендом
7	Метод Брауна	Для прогнозирования на короткий период времени (1-2 шага)
8	Метод Хольта-Уинтерса	Для разделения основного тренда и сезонных колебаний с тем, чтобы отслеживать, оценивать и влиять на них по отдельности

Зная, от каких макроэкономических показателей нужно отталкиваться, можно сформировать как минимум два сценария развития промышленного предприятия, соответствующий благоприятному развитию экономики и неблагоприятному. Микроэкономические факторы также прогнозируются в двух вариантах – лучшем и худшем. Более или менее стандартный список факторов представлен в табл. 12.

Таблица 12

**ТИПИЧНЫЕ МИКРОЭКОНОМИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ, УЧИТЫВАЕМЫЕ ПРИ ПРОГНОЗЕ ДОХОДОВ**

Микроэкономические факторы	Проявления их влияния
Стадия жизненного цикла товара	Сказывается на объемах продаж, ценовой политике, коммерческих расходах и расходах на рекламу
Стадия жизненного цикла предприятия	Обуславливает перспективы расширения – на стадии зрелости они иные, нежели на стадии расширения и т.д.
Степень «исчерпанности» рынка	Определяет потенциал расширения и создает ограничения для реализации некоторых стратегий
Выход на новые рынки	Влияет, естественно, на доходы и с объемных, и с ценовых позиций. Требуется реклама, продвижения и т.п.
Приобретение нового оборудования	Подразумевается оборудование, которое позволит предприятия выпускать принципиально новые продукты (оказывать новые услуги)
Крупные рекламные кампании	Окажут влияние на доходы, а также на соответствующие расходы
Расширение товарного кредита	Является одной из форм стимулирования продаж, хотя в отдельных случаях может быть предпринято вынужденно, под давлением рынка
Прочие факторы	Выделяются и оцениваются в зависимости от специфики предприятия и ситуации

Всего существует пять основных методов планирования расходов промышленного предприятия, которые могут быть ранжированы по убыванию предпочтительности следующим образом:

1. Планирование прямым счетом.
2. Планирование на базе ставки переменных расходов.
3. Планирование на базе норматива с последующим факторным анализом;
4. Планирование на базе коэффициента связи с доходами (по отдаче по ограничению доли в доходах).
5. Планирование «фондовым» методом.

Планирование прямым счетом – это открытый и видимый подсчет всех затрат, которые мы планируем совершить по данной статье расходов, проекту или иному объекту учета затрат. Метод «прямого счета» был бы просто идеальным, если бы не два недостатка: трудоемкость и принципиальная невозможность подсчета некоторых статей расходов. Поэтому используется он достаточно редко.

Планирование переменных расходов посредством нормативов достаточно просто и происходит с использованием ставки переменных расходов. Расчет расхода основных материалов производится по формуле:

$$Vci = Wj * vcij, \tag{1}$$

где

$Vci$  – расход материала  $I$ -го вида;

$Wj$  – объем производства продукции  $j$ -го вида;

$vcij$  – норма закладки материала  $I$ -го вида на единицу продукции  $j$ -го вида.

Расходы на сдельную заработную плату рассчитываются точно так же, но вместо норм закладки материала используются данные об оплате операции  $k$ -го вида на единицу продукции  $j$ -го вида.

Расходы на сдельную заработную плату рассчитываются точно так же, но вместо норм закладки материала используются данные об оплате операции  $k$ -го вида на единицу продукции  $j$ -го вида.

Планирование на базе норматива с последующим факторным анализом. Проще всего обращаться с теми нормативами, которые начинаются со слова «доля». С теми нормативами, в названии которых содержится слово «отдача», тоже все достаточно просто. Фондоотдача или зарплатоотдача показывают, сколько дохода или прибыли мы получим или должны получить, вложив один рубль в основные фонды или в оплату труда. Аналогично можно планировать дополнительные расходы на оплату труда, если они увязываются с объемом.

Планирование на базе коэффициента связи с доходами. Первый – коэффициент отдачи – показывает, сколько доходов мы планируем получить, вкладывая один рубль в расходы данного вида. У этого метода есть недостаток – он предполагает, что отдача, наблюдавшаяся в прошлом, сохранится и в будущем. А это в общем случае, конечно, не так. Поэтому требуются корректировки. Коэффициент связи с доходами второго вида показывает, какую максимальную долю доходов мы готовы направить на данные расходы. Расчет производится следующим образом: вначале рассчитывается коэффициент доли в доходах (расходы данного вида делятся на доходы); потом планируются расходы данного вида (коэффициент доли в доходах умножается на плановые доходы).

Планирование «фондовым» методом, используется тогда, когда общую сумму расходов на год указать можно, но распределить их по периодам (неделям, месяцам или даже кварталам) трудно. Определяется общая сумма расходов на год, полученная величина распределяется по месяцам либо равномерно, либо с



учетом сезонности, затем акценты управления пере-мещаются с анализа на контроль расходования фон-довых средств:

- если в каком-то периоде потрачено больше запланиро-ванного, то план расходов на оставшиеся периоды дол-жен быть пропорционально снижен;
- если потрачено меньше – остаток должен увеличиться;
- нарастающим итогом сумма расходов должна прибли-жаться к плановому значению;
- если становится ясно, что выделенная (рассчитанная) величина фонда недостаточна, возможна корректировка, но она должна быть обоснованной.

Все виды расходов поддаются достаточно обоснован-ному планированию, основная проблема заключается в том, что некоторые статьи расходов можно планировать несколькими методами, и нужно выбрать метод, адек-ватный экономическому характеру расходов и способу их финансирования на данном конкретном предприятии. Для облегчения такого выбора предлагается табл. 13.

Таблица 13

**МЕТОДЫ ПЛАНИРОВАНИЯ ПО ВИДАМ РАСХОДОВ**

Вид расходов	Типовой метод пла-нирования (расчета)
1. Переменные расходы – прямые или косвенные	Через расчет ставки переменных расходов
2. Себестоимость реализованной продукции торгового предприятия	На базе торговой на-ценки
3. Постоянные расходы, требующие контроля	«Фондовый» метод
4. Полупостоянные расходы	Нормативный метод + факторный анализ
5. Нерегулярные расходы и инвестиции	Прямым счетом

Важнейшим шагом в управленческом анализе является выбор основных показателей деятельности. Определяя набор показателей, необходимо ориентироваться на специфику бизнеса, отрасли или продукта и цели, стоящие перед промышленным предприятием. В рамках реализации комплексного механизма управления затратами могут быть использованы следующие виды анализов:

- финансовый анализ (анализ отчета о прибыли и убытках);
- анализ баланса;
- анализ оборачиваемости;
- анализ показателей эффективности и рентабельности деятельности предприятия;
- анализ безубыточности;
- анализ возврата на инвестиции (ROI);
- экономический анализ:
  - анализ объема, структуры и качества реализации и производства продукции, работ и услуг;
  - анализ затрат на производство;
  - анализ себестоимости продукции;
  - анализ использования факторов производства;
  - анализ технико-организационного уровня и других условий производства;
- анализ проблем и резервов деятельности предприятия.

Логика этого перечня обусловлена доступностью ис-ходной информации:

- исходные данные для финансового анализа могут быть легко получены из привычных баланса и отчета о прибы-ли и убытках;
- данные для экономического анализа требуют ведения статистического учета;
- выявление резервов предполагает поиск и использование информации, носящей качественный характер, которая иногда является неочевидной или спорной.

Существуют упрощенные способы и приемы, как экономического анализа, так и выявления резервов,

которые могут быть использованы даже в условиях дефицита информации.

Сравнение с планом применяется при решении и оценке выполнения бюджета, условием сравнения яв-ляется сопоставимость данных.

Сравнение с прошлым применяется еще более широ-ко, но проблема обеспечения сопоставимости стано-вится острее в силу изменения структуры бизнеса и ор-ганизации предприятия, сдвигов внутри реализацион-ной корзины, цен и принципов ценообразования, а, при более длительном промежутке времени – социальных, этнографических и природных факторов. По этим при-чинам сравнение с прошлым предполагается дополнять факторным анализом причин, вызвавших отклонения.

Сравнение с «лучшим» дает ориентир на будущее. В качестве «лучшего» обычно выступают аналоги (продук-ты, предприятия и т.д.), имеющие отношение к другим формам собственности или организации производства, использующие иные источники сырья, технологии и т.д.

Сравнение со средним должно быть осторожным и проводиться только по однородным группам предпри-ятий или товаров. Возможно сравнение со средними по-казателями по отрасли или по экономике в целом, на-пример, сравнение рентабельности активов предприятия со средней депозитной ставкой банковской системы.

Сравнение с аналогичными показателями конкурентов, в т.ч. зарубежных конкурентов, является обязательным в условиях прямой конкуренции с ними и их продукцией, при анализе их ценовой политики и структуры себестои-мости, выборе передовой технологии и т.д.

Способ детализации также используется практиче-ски на любом этапе общего, финансового или эконо-мического анализа. При детализации необходимо ог-раничиваться теоретически обоснованными предела-ми, которые должны быть оговорены заранее. После того как детализация дошла до установленного целе-сообразного предела, можно перейти либо к структур-ному анализу, либо к иным видам анализа.

**4. СТРУКТУРНЫЙ АНАЛИЗ**

Суть структурного анализа заключается в следующем:

- рассматривается показатель, имеющий определенную структуру;
- оцениваются доли из частей в общем значении показателя;
- отслеживается изменение долей по сравнению с эталоном.

По результатам наблюдений делаются выводы:

- какие из частей внесли наибольший (или наименьший) вклад в конечное значение показателя;
- желательно или нежелательно наблюдающееся измене-ние структуры;
- учитывается или нет произошедшее в структуре измене-ние на будущее.

Цель проведения структурного анализа в рамках реализации комплексного механизма управления за-тратами представлена в табл. 14.

Таблица 14

**ВОЗМОЖНЫЕ ЦЕЛИ СТРУКТУРНОГО АНАЛИЗА**

Структурный анализ расходов	Структурный анализ активов
Оценка вклада статей (неко-торых из статей или их групп) в общую величину бюджета за период	Оценка желательности струк-туры актива баланса с пози-ций ликвидности
Оценка влияния статей на ди-намику величины бюджета расходов	Оценка влияния отдельных статей актива на динамику валюты баланса в целом

ТАБЛИЧНЫЙ ФОРМАТ МЕТОДА ВЛИЯНИЯ СТРУКТУРНЫХ СДВИГОВ.

Наименование показателя	Плановое значение		Отчетное значение		$y * P / 100$	$\Delta P_j$
	абсолютное	структура	абсолютное	структура		
1	2	3	4	5	6	7
Из материалов предприятия	Материалы предприятия	$a_j / \sum a_j$	Материалы предприятия	$b_j / \sum b_j$	графа 5 * P / 100	графа 6 – графа 3

Выделяют виды структурного анализа:

- вертикальный анализ (изучаются бюджеты или иные отчеты, сформированные на основе бюджетов, за определенный период на предмет того, какие доли в общей величине бюджета имеют входящие в него статьи);
- горизонтальный анализ (измерение относительного прироста или снижения статей в анализируемом периоде по отношению к базовому), когда рассчитываются:
  - абсолютное отклонение – разность между аналогичными показателями в анализируемом и базовом периодах;
  - относительное отклонение – абсолютное отклонение в процентах к базовому уровню (базисное, цепное). При наличии данных за достаточно большое число периодов горизонтальный анализ принимает форму трендового анализа.
- Анализ отклонений заключается в том, чтобы определить разницу между двумя значениями определенного показателя, причем значения могут браться в самых разнообразных разрезах хозяйственной деятельности, в зависимости от решаемой задачи. Частный случай анализа отклонений – это план-фактный анализ, предполагающий сравнение запланированных и фактически достигнутых значений некоторого показателя.
- Анализ относительной экономии или перерасхода ресурсов:
  - расчет того значения объема ресурсов, которое потребовалось бы в анализируемом периоде для получения фактического результата при сохранении удельного потребления ресурсов базового периода;
  - расчет того результата, который был бы получен в анализируемом периоде при сохранении удельного потребления ресурсов базового периода, но с количеством ресурсов анализируемого периода.
- Коэффициентный анализ заключается в расчете определенных величин (коэффициентов) и в последующем сравнении полученных результатов:
  - за различные периоды;
  - по различным бизнесам, направлениям деятельности или статьям;
  - с принятыми нормативными или плановыми/прогноznыми значениями.
- Основным показателем служит коэффициент опережения, алгоритм расчета которого состоит из трех шагов:
  - расчет темпа роста некоторого показателя, который предположительно должен расти опережающими темпами;
  - расчет темпа роста показателя, обеспечивающего «основу» роста показателя;
  - расчет коэффициента опережения делением темпа роста опережающего показателя на темп роста базового показателя.
- Факторный анализ заключается в том, чтобы:
  - выявить факторы, от которых зависит уровень анализируемого показателя;
  - сформировать аналитическую зависимость между факторами и результирующим показателем; рассчитать, в какой степени отклонение результирующего показателя от базового значения произошло в результате влияния каждого из выявленных факторов;
  - ранжировать факторы по степени их фактического влияния на результирующий показатель в анализируемом периоде и по степени их подконтрольности персоналу предприятия.
- Факторный анализ предполагает использование значительного числа приемов [Баканов М.И., Шеремет А.Д., (1997)]:

- прием цепных подстановок;
- прием долевого участия;
- прием процентных соотношений.
- По желанию исполнителя могут использоваться и иные приемы факторного анализа производственной функции, которая является частным фактором, например индексный прием или интегральный прием.
- Анализ влияния структурных сдвигов. В идеале предполагает использование теории индексов, однако существует и в упрощенном табличном варианте (см. табл. 15). По результатам, полученным в графе 6 табл. 15 можно судить о степени отклонения фактической структуры от эталонной, а по данным графы 7 табл. 15 о степени влияния наблюдающегося отклонения на результат.

Цель проведения анализа показателя возврат на инвестиции (Return on Investments – **ROI**): показать эффективность деятельности предприятия на уровне центра инвестиций, то есть на самом верхнем уровне финансовой структуры, и потому его можно рассматривать как наиболее важный вид факторного анализа. При этом анализируется финансовый результат, полученный на все средства, инвестированные собственниками в предприятие.

Коэффициент **ROI** изначально рассчитывается как частное от деления прибыли предприятия на сумму его активов. Однако эта исходная формула претерпевает следующие изменения (формула Дюпон):

$$\begin{aligned}
 ROI &= \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Активы}} = \\
 &= \frac{\text{Продажи} * \text{Чистая прибыль}}{\text{Активы} * \text{Продажи}} = \\
 &= \text{Оборачиваемость активов} * \\
 &\quad * \text{Рентабельность продаж} .
 \end{aligned}$$

Наглядно схема образования **ROI** представляется в виде так называемого «Дерева **ROI**» пример которого приведен на рис. 7.

Многофакторность коэффициента **ROI** делает его удобным инструментом для прогнозного моделирования: изменяя значение того или иного фактора, мы можем наблюдать, как при этом меняется итоговый результат. Или наоборот, зафиксировав требуемое значение **ROI**, увидеть, в каких пределах допустимо варьировать факторные составляющие. Наиболее существенными составляющими являются рентабельность продаж и оборачиваемость активов, которые при одинаковом значении коэффициента **ROI** могут варьироваться.

По разным бизнесам и отраслям значения самого коэффициента **ROI** и его составляющих могут сильно отличаться. Невозможно установить какое-то одно требуемое значение показателя **ROI** для всех предприятий и видов бизнеса. Поскольку **ROI** характеризует отдачу на инвестированный в предприятие капитал, то при его использовании, прежде всего, собственникам предприятия необходимо определить, какую отдачу на вложенные средства они хотели бы получать, и, в соответствии с этим, устанавливать индивидуальные для себя нормативы значения **ROI**.

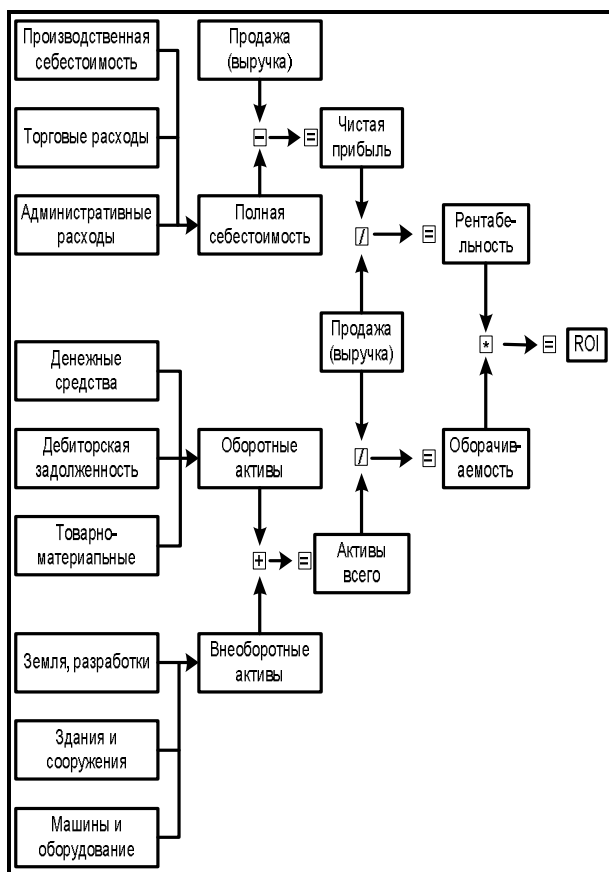


Рис. 7. Дерево ROI [Добровольский Е., (2005)]

Суть маржинального анализа (анализа безубыточности) заключается в сравнении постоянных затрат предприятия и маржинального дохода/вклада на покрытие. Анализ безубыточности позволяет оценить объемы реализации, необходимые для полного покрытия всех затрат при нулевой прибыли, при этом выявляются: минимальный уровень продаж; вклад каждого продукта (бизнеса) на покрытие постоянных затрат, что дает возможность оптимизировать структуру производства и продаж фирмы, закрыть убыточные бизнесы либо оценить перспективы нового продукта.

Алгоритм проведения данного вида анализа:

- рассматриваются:
  - постоянные затраты предприятия за период;
  - удельные (на единицу продукции) либо совокупные переменные затраты;
  - цена единицы продукции либо выручка от реализации;
  - удельный маржинальный доход (другое название показателя «вклад на покрытие») как разница между ценой и удельными переменными затратами либо совокупный маржинальный доход как разница между выручкой и совокупными переменными затратами;
  - коэффициент маржинального дохода (вклада на покрытие) как отношение совокупного маржинального дохода (вклада на покрытие) к выручке.
- После определения этих величин вычисляются:
  - точка безубыточности в натуральном выражении (в единицах продукции) как отношение постоянных затрат за период к удельному маржинальному доходу;
  - точка безубыточности в стоимостном выражении (в денежных единицах) как отношение постоянных затрат за период к коэффициенту маржинального дохода.

Целесообразно определить следующие показатели: запас финансовой прочности, вычисляемый по формуле:

$$\begin{aligned} \text{Запас финансовой прочности} &= \\ &= (\text{Объем продаж} - \text{Точка безубыточности}) * \\ &* 100\% / \text{Объем продаж.} \end{aligned} \quad (2)$$

Операционный рычаг, вычисляемый по формуле:

$$\text{Операционный рычаг} = \frac{\text{Вклад на покрытие}}{\text{прибыль.}} \quad (3)$$

Данная величина показывает, на сколько процентов изменится прибыль при изменении выручки на один процент. При помощи показателя «операционный рычаг» характеризуется уровень предпринимательского риска: чем выше значение рычага, тем быстрее будет расти прибыль при расширении продаж, но также и убытки будут опережать сокращение выручки.

Важно соотношение операционного рычага и запаса финансовой прочности. При высоком значении запаса финансовой прочности промышленное предприятие может позволить себе высокое (рисковое) значение рычага, так как зона убытков для него находится относительно далеко, а рост прибыли – значителен. При нахождении около точки безубыточности предприятию необходимо строго следить за значением операционного рычага, чтобы сократить потенциальные убытки.

Главным моментом является сравнение полученных значений, которое может производиться по различным периодам, бизнесам и направлениям деятельности, плану и факту, а также относительно нормативных значений коэффициентов. Такие нормативы берутся из следующих источников:

- данные статистических исследований отрасли или всей национальной экономики;
- оценки рейтинговых агентств и консалтинговых фирм;
- собственные статистические данные предприятия по истории своей деятельности;
- оценки руководителей предприятия.

Преимуществом использования общепринятых нормативных значений является простота и дешевизна их получения, а недостатком – большая вероятность их неадекватности специфике конкретного предприятия. Ситуация с самостоятельно определяемыми нормативами обратная: их получение сопряжено с высокими затратами времени, информации, труда квалификации и в конечном счете, денег, но и полезность их для данного предприятия с большой вероятностью будет значительно выше.

В целом не рекомендуется брать конкретные значения нормативов из учебников по экономическому анализу, особенно зарубежных, поскольку такие значения рассчитывались для предприятий, функционировавших в специфических для них национальных, экономических и отраслевых условиях, а также в другое время. Максимально информативным для каждого промышленного предприятия будут являться самостоятельно установленные им нормативы, базирующиеся на собираемой на самом предприятии от периода к периоду, статистике.

### Литература

1. Экономическая теория: Учебник./ Под ред. Камаев В.Д. – М.: ГИЦ «Владос», 1999. – 640 с.
2. Ричард Т. Количественный анализ хозяйственных операций и управленческих решений: Пер с англ. – М.: Изд-во «Дело и Сервис», 2004. – 432 с.
3. Самочкин В.Н. Гибкое развитие предприятия: эффективность и бюджетирование. – М.: Изд-во «Дело», 2000. – 352 с.
4. Грачев А.В.. Анализ и управление финансовой устойчивостью предприятия. – М.: Изд-во «Дело и Сервис», 2004. – 208 с.

5. Добровольский Е. и др. Бюджетирование шаг за шагом. – СПб.: Изд-во «Питер», 2005. – 289 с.
6. Материалы по теме бюджетного управления с сайтов www.intalev.ru и www.iteam.ru.
7. Боровков П. Финансовая структура – шаг к бюджетам или к бюджетированию? // Финансовый директор. – 2002. – №5.
8. Дугельский А.П., В.Ф. Комаров. Бюджетное управление предприятием. – М.: Изд-во «Дело». – 2004. – 189 с.
9. Абрютина М.С. Финансовый анализ коммерческой деятельности. – М.: Изд-во «Дело и Сервис», 2004. – 112 с.
10. Абрютина М.С. Экспресс-анализ финансовой отчетности. – М.: Изд-во «Дело и Сервис», 2004. – 256 с.
11. Баканов М.И., Шеремет А.Д. Теория экономического анализа: Учебное пособие. – М.: Изд-во «Финансы и статистика», 1997. – 288 с.
12. Большой экономический словарь./ Авт.-сост. А.Б. Борисов – М.: Изд-во «Книжный мир», 2004.

.)  
Великая Елена

## Рецензия

В статье автор затрагивает особенно важные аспекты формирования функционала промышленного предприятия на основе центров финансовой ответственности, связывающих исполнение функциональных обязанностей с уровнем приносимых доходов или затрат.

Предлагаемый автором подход к реализации механизма управления затратами предприятия является достаточно тривиальным и вместе с тем разработка регламента в рамках процесса оперативного планирования является корректно детализированной и может служить детализированными методическими указаниями имеющими высокую прикладную значимость.

Бюджетное планирование, которое необходимо выстраивать с опорой на результаты стратегического планирования как компонента стратегического управления промышленным предприятием, в авторской трактовке предлагается реализовывать синхронизировано с планированием программ и мероприятий по реализации стратегии в рамках оперативного периода деятельности или же в рамках мониторинга при реализации стратегического управления промышленным предприятием в реальном масштабе времени.

Предлагаемое автором рассмотрение комплекса подходов к реализации механизма управления затратами свидетельствует о глубоком знании прикладных аспектов бюджетирования и проблематики данного вопроса в целом.

В статье предлагается весьма удачный, по моему мнению, подход к выбору методов прогнозирования доходов и методов прогнозирования расходов. Именно их адекватность механизму управления затратами определяет эффективность последнего и эффективность промышленного предприятия как субъекта предпринимательской деятельности.

Особый интерес в данной связи, по моему мнению, представляют методика планирования расходов на базе норматива с последующим факторным анализом и предлагаемый автором алгоритм выбора методов планирования расходов в целом и их отдельных статей.

Данная статья содержит элементы научной новизны и рекомендует-ся к публикации в журнале «Аудит и финансовый анализ».

*Трениев Н.Н., д.э.н., начальник Аналитического центра  
Инвестиционно-консалтинговой группы РОЭЛ КОНСАЛТИНГ*

## 9.2. FACTORS IN THE CONTROL MECHANISM COSTS

E.G. Velikaja, candidate of science (economic), the  
Substituent of the General Director  
on Economy and the Finance

*Open Company «Junit Pejpe Prodakts», Moscow*

In the given article the approach to handle of costs of industrial enterprise with usage of control theory on centres of the responsibility on the basis of principles of budgeting is presented.