

### 9.3. ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА

Лысенко Д.В., к.э.н., доцент кафедры учета, анализа и аудита экономического факультета

МГУ им. М.В. Ломоносова

Продолжение. Начало см. в №1, 2008 г.

#### 4.3. ABC – метод, сущность и назначение

В условиях жесткой конкуренции одним из основных преимуществ организации становится низкая себестоимость продукции. Ошибки при расчете себестоимости могут привести к неверным управленческим решениям: снятию с производства рентабельной продукции или, наоборот, увеличению выпуска неперспективного товара.

В последние десятилетия XX в. на Западе активно развивался новый подход в менеджменте и учете, основанный на управлении операциями – составными частями процессов, протекающих на предприятии. Он включает ABM (activity-based management – менеджмент операций, или управление на основе операций); ABC (activity-based costing) – пооперационное калькулирование и ABB (activity-based budgeting – пооперационное бюджетирование). ABC используется для реинжинеринга бизнес-процессов в качестве информационной основы управления в гибких организационных структурах, а также управленческих решений, для которых нужна информация о максимально точной себестоимости продукции. Применение методики activity based costing (ABC) позволяет руководителю более точно определить стоимость того или иного продукта, особенно в ситуации, когда косвенные расходы превышают прямые.

AB-костинг, или пооперационное калькулирование, является новым направлением как для отечественного, так и для западного учета. Хотя его идеи зародились на Западе в первой половине XX в., отечественные методы распределения расходов на содержание и эксплуатацию оборудования пропорционально сметным ставкам являются близкими к описываемому методу учетной модели. Название метода activity-based переводится российскими экономистами по-разному, например калькулирование по операциям, калькулирование по действиям, калькулирование по функциям, ФСА, функциональный учет затрат и др. Считается целесообразным оставить наряду с пооперационным калькулированием оригинальное звучание метода – AB-костинг. AB-костинг применяется в первую очередь на многономенклатурных производствах с высоким удельным весом косвенных накладных расходов на предприятиях с гибкой (адаптивной) формой организации управления.

Метод ABC основан на том, что затраты образуются в результате выполнения определенных операций. Процесс расчета себестоимости производимой продукции (работ, услуг) с применением activity based costing представлен на рис. 4.4 и предполагает калькуляцию затрат в три этапа.

На первом этапе стоимость косвенных затрат на предприятии переносится на ресурсы пропорционально выбранным драйверам затрат<sup>1</sup>. На втором этапе

<sup>1</sup> Драйвер затрат – параметр, пропорционально которому затраты переносятся на стоимость ресурсов. Например, арендная плата (затраты) распределяется на конкретных сотрудников (ре-

сурс) пропорционально занимаемой ими площади помещения (драйвер затрат).  
<sup>2</sup> Драйвер ресурса – параметр, пропорционально которому стоимость ресурса переносится на стоимость операции. Например, стоимость работы кладовщиков (стоимость ресурса) распределяется между операциями приемки, хранения, обеспечения сохранности и отгрузки товара пропорционально человекоочасам, необходимым для выполнения этих операций (драйвер ресурсов).

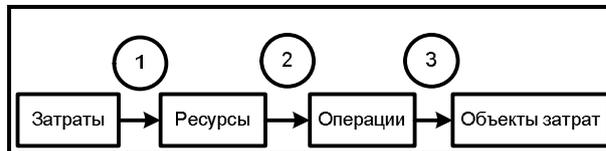


Рис. 4.4. Распределение косвенных затрат методом ABC

#### Этап 1. Распределение затрат на ресурсы

Для того чтобы рассчитать стоимость ресурсов, рекомендуется, во-первых, определить структуру ресурсов, а также перечень затрат, направляемых на обеспечение деятельности каждого ресурса, а во-вторых, распределить затраты на ресурсы.

Как правило, выделяют следующие виды ресурсов: персонал, оборудование и транспорт, помещения (земля). Обязательным ресурсом является персонал. При определении его полной стоимости учитываются заработная плата сотрудников, налоговые отчисления из фонда оплаты труда, социальные выплаты, амортизация персонального (офисного) оборудования, затраты на поддержание условий труда, доставка сотрудников к месту работы, расходы на обучение и т.д.

Оборудование и транспорт в перечень ресурсов могут не входить. Если при выполнении своих функций сотрудник всегда применяет только данное оборудование, которое используется только им, то целесообразно объединить стоимость ресурса «Оборудование» со стоимостью ресурса «Сотрудник». Например, если конкретный автомобиль использует только один водитель и все свое рабочее время этот водитель эксплуатирует только данный автомобиль, то стоимость ресурса «Водитель» целесообразно объединить со стоимостью ресурса «Автомобиль».

Стоимость ресурса «Помещение», как правило, переносится на стоимость ресурсов «Персонал» или «Оборудование» в зависимости от того, для кого (чего) постоянно используется это помещение.

После того как перечень ресурсов составлен, нужно распределить на них косвенные затраты. В большинстве случаев затраты однозначно переносятся на ресурсы, например сумма заработной платы коммерческого директора относится на ресурс «Коммерческий директор». Однако часто один вид затрат может переноситься на несколько ресурсов. К примеру, арендная плата офисных помещений должна быть разнесена на стоимость ресурса «Сотрудники», чьи рабочие места находятся в данном помещении. Для переноса затрат на ресурсы

сумму заработной платы коммерческого директора относят на ресурс «Коммерческий директор».

Однако часто один вид затрат может переноситься на несколько ресурсов. К примеру, арендная плата офисных помещений должна быть разнесена на стоимость ресурса «Сотрудники», чьи рабочие места находятся в данном помещении. Для переноса затрат на ресурсы

используются драйверы затрат. Сначала определяется стоимость единицы драйвера затрат (для помещения – стоимость 1 кв. м), а затем сумма затрат, переносимая на данный ресурс, рассчитывается исходя из количества потребляемых единиц драйвера – площади помещения, занимаемой конкретным сотрудником.

### Этап 2. Перенесение стоимости ресурсов на операции

Как уже отмечалось, стоимость ресурсов переносится на операции пропорционально драйверам ресурсов. Чаще всего используют такие драйверы, как рабочие часы (для персонала), машинное время (для оборудования) и т.п. Определив стоимость использования единицы драйвера ресурсов (стоимость одного часа работы сотрудника, оборудования) и количество единиц драйвера, потребляемых каждой операцией, можно рассчитать стоимость данного ресурса, переносимую на конкретную операцию.

### Прямые и косвенные затраты

Отнесение затрат к прямым или косвенным зависит от того, что рассматривается в качестве объекта затрат. Например, при калькуляции затрат по покупателям объектами затрат могут быть канал сбыта, группа клиентов, клиент, заказ. А при калькуляции затрат по производимым продуктам возможны следующие объекты затрат: товарная группа, товар, партия товара, единица продукции.

Таким образом, при калькуляции себестоимости единицы продукции определенного товара затраты на заработную плату менеджера, осуществляющего закупки, будут признаны косвенными, поскольку менеджер занимается закупкой и других товаров этой же товарной группы. Вместе с тем зарплата этого же менеджера для объекта затрат «Товарная группа» будет расцениваться как прямые затраты.

В рамках метода ABC все операции классифицируются следующим образом:

- основные – операции, непосредственно создающие объекты затрат (обычно снабжение, производство, сбыт); их стоимость можно прямо отнести на объекты затрат;
- обслуживающие – операции, создающие условия для нормального функционирования ресурсов определенного вида (обеспечение информационными технологиями, управление персоналом и т.д.); их стоимость переносится на обслуживаемые ими ресурсы;
- управляющие – операции, осуществляющие управление как основными, так и обслуживающими операциями; их стоимость переносится на все операции участка управления. К примеру, стоимость операции «Управление цехом» переносится на стоимость всех операций, выполняемых цехом.

Таким образом, схема распределения косвенных затрат по методу ABC несколько усложняется (см. рис. 4.5).

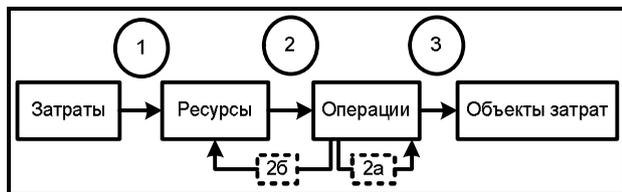


Рис. 4.5. Модифицированная схема распределения косвенных затрат методом ABC

Прежде чем переходить к третьему этапу – распределению стоимости операций на объекты затрат, – необ-

ходимо разнести стоимость обслуживающих и управляющих операций. При этом на практике почти всегда возникают циклические зависимости, то есть ситуации, когда стоимость нескольких операций переносится друг на друга. Аналогичная ситуация может возникать в цепочке распределения операции – ресурсы.

### Этап 3. Распределение стоимости основных операций на объекты затрат

На последнем этапе стоимость основных операций распределяется на объекты затрат. По аналогии с предыдущими этапами это распределение осуществляется пропорционально драйверам. В качестве драйверов операций выступают количественные характеристики самих объектов затрат, например объем продаж или объем производства в денежном или натуральном выражении.

Таким образом, этапами ABC-метода при условии заданных объектов калькулирования являются:

- обособление групп затрат косвенных расходов;
- выбор операций;
- выбор баз распределения первого этапа (ставки драйвера затрат);
- расчет коэффициента распределения первого этапа (ставки драйвера затрат);
- определение себестоимости операций;
- выбор баз распределения себестоимости операций (драйверов операций) для каждого объекта калькулирования;
- расчет коэффициента распределения второго этапа (ставки драйвера операций);
- определение суммы косвенных расходов по объектам калькулирования.

### Результаты использования метода ABC

Как уже отмечалось, метод ABC позволяет предприятию с высокой степенью достоверности определять стоимость и производительность операций, оценивать эффективность использования ресурсов и вычислять себестоимость продукции (работ, услуг). Часто данные, полученные таким методом, радикально отличаются от результатов традиционных методов калькуляции.

Таким образом, метод ABC позволяет принимать обоснованные решения в отношении:

- снижения издержек. Реальная картина издержек дает возможность точнее определять виды затрат, которые необходимо оптимизировать;
- ценовой политики. Точное отнесение издержек на объекты калькуляции позволяет определить нижнюю границу цен, дальнейшее снижение которых относительно такой границы ведет к убыточности продукта;
- товарно-ассортиментной политики. Реальная себестоимость позволяет разработать программу действий по отношению к тому или иному продукту – снять с производства, оптимизировать издержки или поддерживать на текущем уровне;
- оценки стоимости операций. Можно решить, целесообразно ли передавать те или иные операции подрядчикам или необходимо проводить организационные преобразования.

Однако стоит сказать и о проблемах, которые могут возникнуть при внедрении этой методики. В первую очередь это высокая трудоемкость и значительные затраты на внедрение метода ABC на предприятии. Эти показатели взаимосвязаны: как правило, при минимизации затрат на внедрение трудоемкость процесса повышается, и наоборот. Кроме того, понадобятся определенные временные затраты: в крупных компаниях на внедрение методики может потребоваться около года, в небольших компаниях с относительно несложными процессами внедрение может проходить гораздо быстрее.

В результате применения метода ABC удается вы-  
 вить 30-40% затрат, которых можно избежать.

Таким образом, только при взвешенной оценке как  
 преимуществ использования метода, так и проблем, с  
 которыми может столкнуться компания, финансовый  
 директор и руководитель могут решить, целесообразно  
 ли внедрять этот метод в компании в настоящее время.

**4.4. Содержание метода директ-костинг**

Метод учета затрат и калькулирования сокращенной  
 себестоимости продукции (директ-костинг) впервые  
 начал применяться в Германии (в 30-е годы XX столе-  
 тия). В последние годы он широко применяется в  
 большинстве развитых стран.

Вначале методом директ-костинг производственная  
 себестоимость продукции исчислялась только по пря-  
 мым переменным затратам. В процессе развития ме-  
 тода производственную себестоимость продукции ста-  
 ли исчислять не только по прямым, но и по косвенным  
 переменным расходам.

В отечественной практике сокращенная или неполная  
 производственная себестоимость продукции исчисляется  
 только по переменным и условно-переменным затратам.  
 Прямые переменные затраты сразу учитываются на сче-  
 тах учета затрат на производство и калькулирование се-  
 бестоимости продукции (20 «Основное производство», 23  
 «Вспомогательные производства», 29 «Обслуживающие  
 производства и хозяйства»). Условно-переменные в те-  
 чение месяца учитываются на счетах 25 «Общепроизводст-  
 венные расходы» и по окончании месяца списываются на  
 счета учета прямых переменных затрат (20, 23, 29). По-  
 стоянные расходы учитываются в течение месяца на сче-  
 те 26 «Общехозяйственные расходы», с которого по окон-  
 чании месяца списываются на счет 90 «Продажи». Это  
 означает, что общехозяйственные расходы в производст-  
 венную себестоимость продукции не включаются.

При исчислении сокращенной себестоимости продук-  
 ции используют показатели маржинального дохода и ос-  
 таточного дохода (прибыли от производства). Маржи-  
 нальный доход определяют, вычитая из выручки от про-  
 дажи продукции или стоимости произведенной продук-  
 ции сумму переменных затрат. Показатель остаточного  
 дохода или прибыли от производства исчисляют вычи-  
 танием из маржинального дохода постоянных затрат.

Приведем пример расчета показателей маржиналь-  
 ного и остаточного доходов (см. табл. 4.22).

**Таблица 4.22**

**РАСЧЕТ ПОКАЗАТЕЛЕЙ МАРЖИНАЛЬНОГО И  
 ОСТАТОЧНОГО ДОХОДОВ**

Тыс. руб.	
Показатели	Сумма
Стоимость 1 000 единиц продукции по ценам продажи (В)	1 000
Переменные затраты (ПЗ <sub>1</sub> )	600
Маржинальный доход (М)	400
Постоянные затраты (ПЗ <sub>2</sub> )	150
Остаточный доход (прибыль от производства) (П)	250

Приведенный расчет можно принимать в качестве  
 отчета по прибыли от производства. Такие отчеты це-  
 лесообразно составлять по организации в целом, ее  
 структурным подразделениям, видам продукции и т.п.

Показатели маржинального дохода и прибыли от  
 производства имеют важное значение для управления  
 себестоимостью продукции. Они показывают зависи-

мость этих показателей от цен на продукцию, структу-  
 ры выпускаемой продукции, величины переменных и  
 постоянных затрат.

На основе анализа взаимосвязи затраты – объем –  
 прибыль определяют критическую точку объема про-  
 изводства в единицах продукции или стоимости про-  
 дукции. Например, критическую точку объема произ-  
 водства в единицах продукции (Х) определяют по  
 формуле:

$$X = ПЗ_2 / (Ц - ПЗ_1),$$

где Ц – цена единицы продукции.

При цене единицы продукции в 1 000 руб. и пере-  
 менных затратах на единицу продукции в 600 руб.:

$$X = 150\ 000\ руб. / (1000\ руб. - 600\ руб.) = 375\ единиц.$$

Кроме того, на основе данных, получаемых методом  
 директ-костинг, обосновывают оптимальный объем  
 производства продукции, целесообразность принятия  
 отдельных заказов, цены на новую продукцию и т.п.

Наряду с отмеченными достоинствами методу директ-  
 костинг свойственны некоторые недостатки. Исчисление  
 и использование показателей сокращенной производст-  
 венной себестоимости отдельных видов продукции и  
 всей продукции в целом вызывает следующие негатив-  
 ные последствия. На счетах учета затрат на производ-  
 ство продукции (20, 23, 29) и выпущенной продукции  
 («Готовая продукция», «Товары отгруженные») и соот-  
 ветствующих балансовых статьях («Готовая продукция»,  
 «Товары отгруженные», «Незавершенное производст-  
 во») отражается неполная производственная себестои-  
 мость продукции (без общехозяйственных расходов),  
 что соответственно уменьшает величину актива баланса  
 и оказывает влияние на значение коэффициента теку-  
 щей платежеспособности (величина этого важнейшего  
 показателя уменьшается).

При традиционном порядке списания общехозяйст-  
 венных расходов значительная их часть относится на  
 счета учета капитальных вложений, непроизводствен-  
 ные нужды, расходы будущих периодов, целевого фи-  
 нансирования и поступлений, т.е. эта сумма не включа-  
 ется в себестоимость проданной продукции. При методе  
 директ-костинг вся сумма общехозяйственных расходов  
 списывается на счет 90 «Продажи» и тем самым суще-  
 ственно завышается себестоимость проданной продук-  
 ции, что приводит к уменьшению прибыли, налога на  
 прибыль и показателей рентабельности.

В сезонных производствах при выполнении работ  
 долгосрочного характера общехозяйственные расходы  
 при обычном порядке их списания входят в состав не-  
 завершенного производства (на счетах 20, 23 и др.).  
 При втором же варианте они ежемесячно списываются  
 на счет «Продажи». При отсутствии выпуска продукции  
 за какой-либо месяц на счете «Продажи» отражаются  
 только общехозяйственные расходы. Счет «Продажи»  
 ежемесячно закрывается счетом «Прибыли и убытки».  
 В этом случае организация становится убыточной.

К положительным моментам списания общехозяйст-  
 венных расходов на счет «Продажи» следует отнести:

- упрощение порядка списания общехозяйственных расхо-  
 дов и калькулирования себестоимости отдельных видов  
 продукции;
- уменьшение суммы налога на имущество в связи с  
 уменьшением стоимости готовой и отгруженной продук-  
 ции и незавершенного производства;

- улучшение показателей оборачиваемости оборотных активов и всего имущества организации в связи с уменьшением их величины в активе баланса;
- улучшение показателей рентабельности оборотных активов и всего имущества организации в связи с уменьшением их величины в активе баланса.

Следует отметить, что состав статей рассмотренного выше отчета о прибыли от производства при методе директ-костинг в значительной мере соответствует составу статей отчета о прибылях и убытках (форма №2 квартальной и годовой бухгалтерской отчетности): выручка от продажи; себестоимость проданной продукции; валовая прибыль; коммерческие расходы; управленческие расходы; прибыль от продаж.

Показатели валовой прибыли, себестоимости проданной продукции, управленческих расходов формы №2 соответствуют статьям маржинального дохода, переменных и постоянных затрат отчета о прибыли от производства. Различие состоит лишь в показателях «Прибыль (убыток) от продаж» и «Прибыль от производства», поскольку первый показатель исчисляется с учетом расходов на продажу, а второй – без учета этих расходов (табл. 23 и 24).

Использование данных по счетам 25 и 26 для калькулирования себестоимости продукции методом директ-костинг дает не совсем точные результаты. Для исчисления более точных показателей себестоимости продукции по данному методу необходимо из состава общепроизводственных расходов выделить реальные переменные косвенные расходы и присоединить их к прямым переменным расходам для определения совокупных переменных затрат.

Для получения данных о косвенных переменных расходах, учитываемых по счету 25 «Общепроизводственные расходы», целесообразно открыть к этому счету два субсчета:

- 25-1 «Общепроизводственные переменные расходы»;
- 25-2 «Общепроизводственные постоянные расходы».

На первом субсчете следует учитывать основную часть расходов по содержанию и эксплуатации машин и оборудования (суммы амортизации по основным средствам, начисляемые в зависимости от объема продукции (работ), стоимость потребляемого топлива, всех

видов энергии, смазочных материалов, расходы по текущему ремонту оборудования и транспортных средств, внутризаводскому перемещению грузов и т.п.).

На втором субсчете учитывают ту часть расходов по содержанию и эксплуатации машин и оборудования, которая не зависит от объема производства (суммы амортизации по основным средствам, начисляемые способами, не связанными с объемом производства, часть прочих расходов и т.п.), а также все остальные расходы по обслуживанию, организации и управлению структурными подразделениями организации.

Конкретный перечень расходов, учитываемых на первом и втором субсчетах счета 25, определяется с учетом всех особенностей деятельности структурных подразделений и организации в целом. По окончании месяца общепроизводственные переменные расходы следует списывать на счета учета прямых затрат, а общепроизводственные постоянные расходы – на счет 90 «Продажи».

Следует отметить, что во многих западных странах метод директ-костинг не рекомендуется использовать для составления финансовой отчетности и для налогообложения. Он применяется именно в управленческом учете для осуществления контроля, экономического анализа и принятия управленческих решений.

Пример расчета методом директ-костинг.

- Цена – 10 д.е.
- Переменные издержки на единицу продукции AVC – 6 д.е.
- Постоянные издержки AFC – 300 д.е.
- Коммерческие расходы – 100 д.е.
- Запасы продукции на начало отсутствуют.

Таблица 4.23

ОБЪЕМЫ ВЫПУСКА ПРОДУКЦИИ ПО ПЕРИОДАМ И ОБЪЕМЫ ПРОДАЖ (6 периодов)

Периоды	Объем выпуска	Объем продаж
1	150	150
2	150	120
3	150	180
4	150	150
5	170	140
6	170	160

Таблица 4.24

ОТЧЕТ О ПРИБЫЛЯХ И УБЫТКАХ ПО ПЕРЕМЕННЫМ ИЗДЕРЖКАМ

Статьи	Периоды					
	1	2	3	4	5	6
Запасы на начало периода $HЗП_{нач}$	-	-	180	-	-	180
Производственные расходы (текущие затраты) = Количество произведенного продукта * Переменные издержки на единицу продукции	900 (150 * 6)	900 (150 * 6)	900 (150 * 6)	900 (150 * 6)	1020 (170 * 6)	840 (140 * 6)
HЗП на конец периода	0 (150 - 150)	180 (150 - 120) * 6	0 (30 + 150) - 180	0 (150 - 150)	180 (170 - 140) * 6	60 ((30 + 140) - 160) * 6
Себестоимость реализованной продукции = $HЗП_{нач}$ + Текущие затраты – $HЗП_{кон}$	900 (0 + 900 - 0)	720 (0 + 900 - 180)	1080 (180 + 900 - 0)	900 (0 + 900 - 0)	840 (0 + 1020 - 180)	960 (180 + 840 - 60)
Постоянные затраты	300	300	300	300	300	300
Выручка от реализации в денежном выражении	1500 (150 * 10)	1200 (120 * 10)	1800 (180 * 10)	1500 (150 * 10)	1400 (140 * 10)	1600 (160 * 10)
Валовая прибыль = Выручка от реализации – (Себестоимость реализованной продукции + Постоянные затраты)	300 (1500 - (900 + 300))	180 (1200 - (720 + 300))	420 (1800 - (1080 + 300))	300 (1500 - (900 + 300))	260 (1400 - (840 + 300))	340 (1600 - (960 + 300))
Коммерческие расходы	100	100	100	100	100	100
Чистая прибыль до налогообложения	200	80	320	200	160	240

Таблица 4.25

ОТЧЕТ О ПРИБЫЛЯХ И УБЫТКАХ ПРИ ТРАДИЦИОННОМ (ПОЛНОМ) ОТНЕСЕНИИ ЗАТРАТ

Статьи	Периоды					
	1	2	3	4	5	6
Запасы на начало периода $HЗП_{нач}$	-	-	240	-	-	233
Производственные расходы + Постоянные затраты	1 200 (900 + 300)	1 200 (900 + 300)	1 200 (900 + 300)	1 200 (900 + 300)	1 320 (1020 + 300)	1 140 (840 + 300)
$HЗП$ на конец периода ((Производственные расходы + Постоянные затраты)/ $HЗП_{нач}$ ) * $HЗП_{кон}$	0	240 <sup>3</sup> (1200 / 150) * 30	0	0	233 <sup>4</sup> (1320 / 170) * 30	81
Себестоимость реализованной продукции = $HЗП_{нач}$ + Текущие затраты – $HЗП_{кон}$	1 200 (0+1 200-0)	960 (0+1 200-240)	1 440 (240+1 200-0)	1 200 (0+1200-0)	1 087 (0+1320-233)	1 292 (233+1140-81)
Выручка от реализации в денежном выражении	1 500 (150 * 10)	1 200 (120 * 10)	1 800 (180 * 10)	1 500 (150 * 10)	1 400 (140 * 10)	1 600 (160 * 10)
Валовая прибыль = Выручка от реализации – Себестоимость реализованной продукции	300 (1 500 – 1 200)	240 (1 200 – 960)	360 (1 800 – 1 440)	300 (1 500 – 1 200)	313 (1 400 – 1 087)	308 (1 600 – 1 292)
Коммерческие расходы	100	100	100	100	100	100
Чистая прибыль до налогообложения	200	140	260	200	213	208

То же самое по традиционной системе (полное включение затрат): постоянные затраты относим на себестоимость выпуска (эту строку убираем) (см. табл. 4.25).

Таблица 4.26

ПОКАЗАТЕЛИ ОБЪЕМА ВЫПУСКА, ПРОДАЖИ И ПРИБЫЛИ

Периоды	V выпуска	V продажи	Прибыль по переменным издержкам (директ-костинг)	Прибыль по традиционной системе (полное отнесение затрат)
1	150	150	200	200
2	150	120	80	140
3	150	180	320	260
4	150	150	200	200
5	170	140	160	213
6	140	160	240	208

ВЫВОДЫ

1. Когда объем производства равен объему реализации, то прибыль одинакова, независимо какой из методов калькуляции был выбран: в 1-м и 4-м периоде объем производства равен объему реализации 150, прибыль равна 200=200.
2. Когда объем производства больше объема реализации – это периоды 2 и 5. Метод калькуляции себестоимости с полным отнесением затрат приведет к большей прибыли, чем при использовании системы по переменным издержкам, т.е. 140 > 80 и 213 > 160.
3. Когда объем производства меньше V реализации, то использование системы калькулирования по переменным издержкам приведет к большей прибыли, чем при использовании метода калькуляции себестоимости с полным отнесением затрат.

5. СИСТЕМА НОРМАТИВНОГО УЧЕТА НА БАЗЕ ПОЛНЫХ И ПЕРЕМЕННЫХ ЗАТРАТ

5.1. Понятие системы нормативного учета затрат

Система нормативного учета затрат и калькулирования себестоимости продукции основана на использовании нормативного способа калькулирования себестоимости продукции.

Для использования нормативного метода учета затрат и калькулирования себестоимости продукции необходимо:

- составлять нормативные калькуляции по каждому виду продукции (работ, услуг);
- осуществлять учет изменений норм затрат;
- выявлять отклонения фактических затрат от нормативных и определять причины и виновников этих отклонений;
- фактическую себестоимость отдельных видов продукции (работ, услуг) исчислять прибавлением к нормативным затратам отклонений фактических затрат от норм и изменений, вносимых в нормы затрат.

При использовании нормативного метода учета все затраты предприятия разделяются на два вида: нормируемые и ненормируемые. В качестве нормируемых, как правило, выступают прямые затраты. Использование метода стандарт-кост также предполагает, что нормирование и последующий учет осуществляются по количественному и стоимостному критерию.

Нормативный метод предусматривает соблюдение следующих принципов:

- предварительное составление калькуляции нормативной себестоимости по каждому изделию на основе действующих на предприятии текущих норм и смет;
- ведение в течение месяца учета изменений действующих норм для корректировки нормативной себестоимости, оп-

<sup>3</sup>  $HЗП_{кон}$ : Себестоимость произведенной продукции /  $HЗП_{нач}$ . = 12 000 / 150 \* 30 = 240;

Для  $HЗП_{кон}$  /  $HЗП_{нач}$ . \* себестоимость произведенной продукции = 30 / 150 \* 1200 = 240.

<sup>4</sup> 1320 / 170 \* = 233.

ределения влияния этих изменений на себестоимость продукции и эффективности мероприятий, послуживших причиной изменения норм;

- учет фактических затрат в течение месяца с разделением их на расходы по нормам и отклонениям от норм;
- установление и анализ причин, а также условий появления отклонений от норм по местам их возникновения;
- определение фактической себестоимости выпущенной продукции как суммы нормативной себестоимости, отклонений от норм и изменений норм.

Нормативное обеспечение принято подразделять на четыре основные группы: плановые задания, нормативные документы технической подготовки производства, нормативы расхода ресурсов и вспомогательные нормативные материалы.

Нормативные калькуляции в управленческом учете имеют многоцелевое назначение. В планировании они используются для расчетов плановой себестоимости продукции, сметы затрат на производство, определения цен продажи продукции, трансфертных цен, смет затрат по центрам ответственности. В учете нормативные калькуляции необходимы для оценки незавершенного производства и брака продукции, контроля за себестоимостью продукции, исчисления фактической себестоимости отдельных видов продукции и всей продукции в целом.

Количество и структура нормативных калькуляций зависят от сложности технологического процесса и уровня организации производства. В массовых и крупносерийных производствах нормативные калькуляции составляются по деталям, узлам, цеховым машино-комплектам, полуфабрикатам, процессам сборки сборочных единиц, по изделиям. Во вспомогательных производствах они составляются по заказам на технологическое оснащение, изготовление типовых инструментов, на единицы ремонтной сложности, энергоносителей, транспортных работ, группы запасных частей и т.п.

Для составления нормативных калькуляций организация должна иметь соответствующую нормативную базу – нормативные документы технической подготовки производства, нормативы расхода производственных ресурсов, вспомогательную нормативную документацию.

К нормативным документам технической подготовки производства относят: спецификации наборов и узлов, показывающие, из каких деталей и узлов состоят машино-комплекты и изделия и в какой последовательности осуществляется процесс узлового; маршрутные листы, указывающие маршрут движения деталей, цехи-изготовители и цехи-потребители, цеховые списки деталей, изменения по маршрутным листам, карты раскроя материалов, подетальных и пооперационных норм расхода материалов и др. Указанные нормативные документы разрабатываются в основном техническими службами (главного технолога, главного конструктора, главного механика и др.).

Нормативы расхода производственных ресурсов включают нормативы, определяющие использование живого труда, предметов труда и средств труда. Нормативами живого труда являются затраты рабочего времени на единицу продукции или работы, нормы выработки продукции в единицу времени, расценки для сдельщиков и тарифные ставки повременщиков, нормы обслуживания рабочих мест и оборудования, нормативы бюджета рабочего времени работников, нормативы численности ИТР и служащих и др.

По предметам труда разрабатываются нормы расхода сырья и основных материалов на производство единицы продукции (работ) или их слагаемых (г, кг, т), нормы расхода электроэнергии, пара, сжатого воздуха и других видов энергии для технологических целей и хозяйственных нужд, нормы расхода вспомогательных материалов на одно изделие, один машино-комплект, на 1 000 руб. выпуска запасных частей и др.

По средствам труда разрабатывают нормы амортизационных отчислений, нормы съема продукции с единицы оборудования и с 1 м<sup>2</sup> производственной площади, нормативы часовой, сменной и суточной производительности станков, установок и агрегатов, режимы работы оборудования в плановом периоде, нормативные коэффициенты использования оборудования по времени и мощности и др.

Нормы и нормативы использования производственных ресурсов разрабатываются совместно работниками технических служб, планового отдела и бухгалтерии. При разработке этих норм:

- либо используют данные предыдущего периода;
- либо заново разрабатывают технически обоснованные нормы.

В первом случае по существу нормы и нормативы не разрабатываются, а используются фактически сложившиеся в организации нормы расхода производственных ресурсов со всеми потерями и недостатками.

Разработка технически обоснованных норм и нормативов осуществляется на основе паспортных данных оборудования, отраслевых справочников, экспертных оценок, экспериментов, использования новейших достижений науки и техники.

При планировании общепроизводственных и общехозяйственных расходов целесообразно использовать нормативные коэффициенты этих расходов. Следует иметь в виду, что для общепроизводственных расходов нормативный коэффициент должен исчисляться отдельно для переменных и для постоянных затрат.

Нормативный коэффициент переменных общепроизводственных расходов исчисляют делением планируемых переменных общепроизводственных затрат на планируемое количество машино-часов, нормо-часов трудозатрат или другое планируемое количественное выражение определенной базы.

Нормативный коэффициент постоянных общепроизводственных расходов определяют отношением их планируемой величины к планируемому количественному выражению определенной базы (нормо-часы трудозатрат или др.).

Разработку норм и нормативов осуществляют многие предприятия, ведущие учет на основе фактических данных. Однако только при нормативном учете имеется строго определенная система. Она включает разработку и учет норм затрат, их изменений по различным причинам, поддерживает тесную связь учета с исходной технической и технологической документацией; определенный порядок выявления отклонений от установленных норм и их отражения в учете. Эта система создает неразрывную связь учета затрат с работами по подготовке производства и его обеспечению необходимыми ресурсами. Благодаря ей возможен контроль за затратами, своевременное выявление отклонений от установленных норм затрат и причин, вызывающих эти отклонения.

### 5.2. Сущность и назначение метода стандарт-костинг

Система стандарт-кост представляет собой средство управления прямыми затратами. Используется несколько вариантов этой системы. При одном варианте затраты собираются на дебете счета «Производство» и оцениваются по стандартной стоимости, готовая продукция списывается с кредита этого счета также по стандартной стоимости, незавершенное производство оценивается по стандартной стоимости. Сущность второго варианта заключается в том, что затраты, обобщенные на дебете счета «Производство», оцениваются по фактической стоимости, а с кредита счета списывается готовая продукция по стандартной стоимости. Незавершенное производство оценивают по стандартной стоимости с учетом отклонений от фактических затрат в ту или иную сторону.

Система стандарт-кост в отличие от других, применяемых на практике систем учета затрат, имеет свои характерные особенности:

- Во-первых, основой выявления отклонений от стандартов в процессе расходования средств являются бухгалтерские записи на специальных счетах, но не их документирование. Перед менеджерами ставится задача не документировать отклонения, а не допускать их.
- Во-вторых, не все компании отражают в бухгалтерском учете выявленные отклонения, а лишь те из них, которые используют текущие стандарты. Третьей особенностью в части отражения отклонений от стандартов является выделение специальных синтетических счетов для учета отклонений – по статьям калькуляции, по факторам отклонений.

Данные особенности системы стандарт-кост означают, что в целях управления затратами всегда рассматривается, насколько существенны эти отклонения, чтобы их учитывать; что они показывают, при решении каких проблем они могут быть использованы; важность выявленных отклонений в анализе затрат на производство.

К достоинствам системы стандарт-кост относят: обеспечение информацией об ожидаемых затратах на производство и реализацию изделий; установление цены на основе заранее исчисленной себестоимости единицы продукции; составление отчета о доходах и расходах с выделением отклонений от нормативов и причинах их возникновения.

Ожидаемые затраты определяют на основе стандартов (норм и нормативов), рассчитанных внутри организаций. Эти стандарты являются основой функционирования системы и раскрывают ее содержание. Всю совокупность стандартов делят на следующие группы.

1. В зависимости от принимаемого в расчет уровня цен:
  - идеальные – предполагают наиболее благоприятные цены на материалы, тарифы на услуги, ставки на оплату труда и сметные ставки накладных расходов;
  - нормальные – рассчитываются по средним в течение экономического цикла ценам;
  - текущие – предусматривают расчет на основе цен определенного учетного периода, как ожидаемых, так и действующих в этот период;
  - базисные – устанавливаются в начале года и в течение года остаются неизменными. Обычно они применяются для исчисления индекса цен.
2. От уровня использования мощности:
  - теоретические – достижимые предприятием при хорошем или идеальном их исполнении. Они являются целью предприятия, основаны на полном использовании мощности, нормированной величине времени отдыха, не предусматривают затрат времени на брак, простоев, порчи;

- прошлого среднего исполнения – рассчитываются по статистическим данным и включают уже затраченное время на брак, простои и порчу, т.е. все недостатки предыдущего периода;
  - нормального исполнения – предусматривают ожидаемый средний уровень напряженности норм в будущем периоде.
3. Объем выпуска продукции имеет первостепенное влияние на подходы к разработке стандартов. От объема выпуска продукции выделяют следующие стандарты:
    - теоретические – предопределены теоретической мощностью предприятия. Они либо недостижимы, либо достижимы в разовом порядке;
    - практические – достигаются предприятием при хорошем исполнении, они близки по своему уровню теоретическим стандартам при хорошем исполнении, основаны на реально достижимом уровне выпуска и допускают неизбежные потери;
    - нормальные – рассчитываются при достижимом уровне выпуска продукции, исходя из средней величины высшего и низшего объема производства в течение цикла;
    - ожидаемые – рассчитываются на основе конкретных условий производства при ожидаемом объеме выпуска продукции.

Однако при любом подходе принятые стандарты обобщаются в бухгалтерии в карты стандартной себестоимости до начала процесса производства. Карты составляют по изделию, заказу по производственным подразделениям, принимающим участие в изготовлении этого изделия, заказа.

Сравним системы стандарт-кост и нормативного учета, которым присущи как общие, так и отличительные черты.

Общими являются следующие:

- в основу систем положены стандарты (нормативы);
- обе системы повышают качество оперативного и тактического управления посредством выявления отклонений через механизм сигнального документирования;
- обе используются для бюджетирования;
- отклонения отражаются на специальных счетах;
- предусматривается возможность отнесения отклонений к затратам на период с единовременным списанием на счет прибылей и убытков.

Отличительными являются следующие черты:

- детализация и способ установления стандартов (нормативов);
- на выходе систем калькулируется разная себестоимость: при нормативном методе – фактическая себестоимость, исчисления как затраты по нормам  $\pm$  изменения норм  $\pm$  отклонения от норм; при стандарт-косте – нормативная себестоимость;
- отражение на счетах отклонений по статьям себестоимости по факторам: при нормативном методе – только по готовой продукции и материалам; при стандарт-косте – счета отклонений открываются по каждой статье затрат и в разрезе статей по факторам, например отклонение по материалам – фактор норм; отклонение по материалам – фактор цен;
- отнесение отклонений к периодическим затратам: при нормативном учете официально разрешено только по готовой продукции (должно быть предусмотрено учетной политикой); при стандарт-косте любые отклонения можно отнести к периодическим затратам либо пропорционально распределить между незавершенным производством, себестоимостью готовой и проданной продукции.

### 5.3. Выявление и учет отклонений от нормативов

Вновь разработанные нормы утверждаются руководителем организации или уполномоченными им лицами. На основе распорядительных документов соответ-

ствующие службы выписывают извещения об изменении норм и передают их в цехи, в отдел снабжения и экономические службы.

В извещениях указывают нормы до и после изменения, основания для внесения изменений, дату введения новых норм, шифры структурных подразделений, использующих измененные нормы, шифры изделий, по которым изменены нормы, и другие данные. С изменениями, оказывающими влияние на оплату труда рабочих (норм времени и расценок), рабочие должны быть ознакомлены до введения новых норм.

Новые нормы обычно вводят с начала месяца, но они могут вводиться и в течение месяца. При значительном количестве изменений норм данные извещений целесообразно записывать в карточки (ведомости) учета изменений норм, открываемые на каждое изделие. Кроме того, данные указанных карточек используют для контроля за эффективностью произведенных изменений норм по основным направлениям технического прогресса, структурным подразделениям, видам продукции и т.п.

Для контроля за эффективностью мероприятий, обусловивших изменение норм, целесообразно составить классификатор причин изменений норм (табл. 5.1).

Таблица 5.1

#### КЛАССИФИКАТОР ПРИЧИН ИЗМЕНЕНИЙ НОРМ

Шифр	Наименование причины
<b>1. Внедрение прогрессивной технологии, механизации и автоматизации производства</b>	
01	Внедрение новых технологических процессов
02	Механизация процесса производства
03	Автоматизация процесса производства
04	Модернизация оборудования и других средств труда
05	Совершенствование систем технического контроля
<b>2. Улучшение использования предметов труда</b>	
11	Изменение рецептуры и раскроя материалов
12	Замена материалов
13	Использование отходов
14	Изменение цен на сырье, материалы, полуфабрикаты
<b>3. Совершенствование планирования, организации производства и управления</b>	
21	Совершенствование системы материально-технического снабжения
22	Специализация подразделений
23	Кооперирование с другими организациями и т.д.

#### Учет отклонений от норм

Следующий элемент нормативного учета и стандарт-коста – выявление отклонений. Формально установленные отклонения не дают достаточной информации для принятия управленческих решений, поэтому наряду с определением отклонений большое значение придается анализу, который позволяет менеджерам взглянуть на результаты деятельности сегмента.

Отклонение от норм – это выявленная разница между фактическими и нормативными затратами. По содержанию отклонения делят на отрицательные (перерасход) и положительные (экономия).

Отрицательные отклонения возникают при нарушении технологического процесса производства продукции, недостатков в организации и управлении производством (при порче сырья и материалов, наличии брака, при сверхурочных работах и т.п.).

Положительные отклонения, как правило, являются следствием мер, направленных на повышение эффек-

тивности производства (при рациональном использовании отходов, устранении брака, совершенствовании технологии производства и т.п.). Положительные отклонения могут возникать при использовании заниженных норм, поэтому нормы периодически пересматривают и при необходимости повышают.

Для учета отклонений от норм используют следующие способы: документирования, инвентарный, расчетный. Способы документирования и инвентарный используют для учета отклонений по прямым переменным затратам. Расчетный способ применяется, как правило, для учета отклонений по косвенным переменным расходам.

Аналитический учет отклонений от норм осуществляется по местам возникновения затрат, причинам, видам выпускаемой продукции, статьям калькуляции.

Установление причин, вызвавших отклонения от нормативов, осуществляется с помощью неформализованного и формализованного способов. Первый предполагает выявление таких причин, как использование некондиционного сырья, нарушение технологии производственного процесса и др. Каждая из них выявляется в индивидуальном порядке, а понесенные потери рассчитываются так называемым методом прямого счета. Для него в системе нормативного учета предусмотрены кодификаторы причин и ответственных (виновников) за отклонения. Коды проставляются в сигнальных документах и после рассортировки направляются соответствующему менеджеру для принятия решения по ликвидации рассогласования системы.

Второй способ предполагает построение и анализ жестко детерминированных факторных моделей.

Как правило, выделяют отклонения от нормативов за счет изменения цен и за счет изменения объемов использованных материалов или изменения норм. Ценовые отклонения представляют собой произведение разницы в ценах на фактическое количество. Отклонения эффективности (фактор-норм) – произведение разницы в количестве на стандартную цену.

Неформализованный способ более характерен для нормативного учета; формализованный – для стандарт-коста. Второй способ имеет значение не только для анализа тенденций, планирования и нормирования. Его результаты важны для мотивации.

Нормативное калькулирование основано на предварительном (до начала отчетного месяца или квартала) составлении нормативной калькуляции на каждую калькуляционную единицу, оперативном учете изменения норм в течение отчетного периода и отклонений от действующих норм.

Нормативная калькуляция составляется в объеме производственной себестоимости, без общехозяйственных расходов, фактическая величина которых может быть распределена по калькуляционным объектам пропорционально их нормативной себестоимости.

Упрощенный, но более правильный вариант предполагает составление нормативных калькуляций только по прямым издержкам.

Нормативная калькуляция точнее характеризует нормативные издержки по объекту калькулирования, а фактические производственные накладные расходы с успехом могут быть распределены пропорционально нормативным издержкам.

Учет изменения норм необходим в сложных производствах, например в автомобильной промышленности,

где нормы изменяются не только на начало месяца, но и в течение месяца. Вот эти изменения нельзя учесть при составлении нормативных калькуляций на начало месяца, необходим оперативный учет изменения норм.

Изменения норм в течение месяца требуют пересчета нормативной себестоимости остатков незавершенного производства. Это необходимо и в том случае, когда изменение норм оформляется с 1-го числа следующего месяца для того, чтобы нормативная стоимость незавершенного производства соответствовала нормативной калькуляции, рассчитанной по новым нормам, действующим в данном месяце.

Фактическая себестоимость калькуляционной единицы в классическом варианте нормативного калькулирования определяется как алгебраическая сумма нормативной себестоимости, ее изменения под влиянием меняющихся норм и документированных отклонений от действующих норм по формуле:

$$C_{ф} = C_{н} + C_{ин} + C_{он}$$

где:

$C_{ф}$  – фактическая себестоимость калькуляционной единицы;

$C_{н}$  – нормативная себестоимость калькуляционной единицы;

$C_{ин}$  – себестоимость от изменения норм расчета на калькуляционную единицу;

$C_{он}$  – себестоимость за счет отклонения от норм на калькуляционную единицу.

Расчет фактической себестоимости при нормативном калькулировании является наиболее достоверным, но может отличаться от информации калькуляционного учета об издержках по объектам калькулирования, так как не все отклонения от норм могут быть оперативно зафиксированы в первичных документах. Имеют место и недокументированные отклонения. Недокументированные отклонения от норм возникают в виде разницы между нормативной себестоимостью группы однородных изделий с коррективами на изменения норм и отклонениями от норм и фактическими издержками по той же группе изделий, полученными в калькуляционном учете.

Рассмотрим пример, в котором в аналитическом калькуляционном учете выделяются издержки по групповому счету, включающему три изделия: А-1, А-2, А-3 (табл. 5.2).

Таблица 5.2

**РАСЧЕТ ФАКТИЧЕСКОЙ СЕБЕСТОИМОСТИ ГРУППЫ ИЗДЕЛИЙ<sup>5</sup>**

Наименование изделий	Выпущено штук	Нормативная себестоимость		Изменения норм на выпуск	Отклонения норм на выпуск	Фактическая себестоимость по нормативному методу	
		на единицу	на выпуск			на выпуск	на единицу
А-1	350	2 652	928 200	-6 240	+43 620	965 580	2 758,80
А-2	200	3 128	625 600	-9 600	+17 650	633 650	3 168,25
А-3	500	2 362	1 181 000	+22 450	+96 430	1 299 880	2 599,76
Итого	-	-	2 734 800	+6 610	+157 700	2 899 110	-

В аналитическом калькуляционном учете издержки производства по данной группе изделий с учетом коррек-

<sup>5</sup> Примечание. Фактическая себестоимость на единицу определяется делением суммы фактической себестоимости на выпуск на число фактически выпущенных единиц.

тивы на изменение стоимости остатков незавершенного производства определились на сумму 3 021 511 руб.

Следовательно, фактическая себестоимость изделий группы превышает общую сумму, определенную по нормативному методу, на 122 400 руб. (3 021 511 – 2 899 110). Это сумма полученных отклонений по изделиям группы. Она распределяется по объектам калькулирования пропорционально фактической себестоимости изделий группы.

Коэффициент распределения равен 0,04222 (122 400 / 2 899 110).

Распределим неучтенные отклонения по калькуляционным объектам группы и определим фактическую себестоимость каждого изделия (табл. 5.3).

Таблица 5.3

**РАСЧЕТ ФАКТИЧЕСКОЙ СЕБЕСТОИМОСТИ КАЖДОГО ИЗДЕЛИЯ**

Наименование изделий	Фактическая себестоимость по нормативному методу	Расчет неучтенных отклонений $K_{расп.} = 0,04222$	Фактическая себестоимость	
			на весь выпуск	на единицу
А-1	965 580	* 0,04222 = 40 767	1 006 347	2 875,28
А-2	633 650	* 0,04222 = 26 753	660 403	3 302,02
А-3	1 299 880	* 0,04222 = 54 881	1 354 761	2 709,52
Итого	2 899 110	122 401	3 021 511	-

Нормативный метод, основанный на нормативной калькуляции, составленной по нормам на каждую операцию и каждую деталь по схемам их входимости в сборочные узлы, агрегаты и изделия, исключает необходимость в детальном и поиздельном калькуляционном учете, позволяет вести групповой калькуляционный учет и получать достоверную калькуляцию фактической себестоимости каждого изделия.

Упрощенный вариант нормативного калькулирования состоит в том, что документирование и оперативный учет изменений норм и отклонений от норм не ведутся.

Нормативная калькуляция применяется для определения фактической себестоимости каждого калькуляционного объекта по данным об издержках группы таких объектов, которая выступает признаком отражения информации в аналитическом калькуляционном учете. При этом сокращается число аналитических позиций в калькуляционном учете без утраты достоверности калькуляционных расчетов.

Рассмотрим пример упрощенного нормативного калькулирования по данным о группе калькуляционных объектов В-1, В-2, В-3, В-4, объединенных в аналитическом калькуляционном учете на одном счете.

За отчетный период фактические издержки по группе изделий отражены в учете с коррективом на изменение стоимости остатков незавершенного производства в сумме 1 290 500 руб. Себестоимость выпущенной за отчетный период продукции данной группы по нормативной калькуляции равна 1 241 965 руб., т.е. коэффициент пересчета равен 1,039079 (12 905 / 1 241 965) (табл. 5.4).

Таблица 5.4

## РАСЧЕТ ФАКТИЧЕСКОЙ СЕБЕСТОИМОСТИ ИЗДЕЛИЙ

Изделие	Выпуск, шт.	Нормативная калькуляция		Фактическая калькуляция		Расчет
		на единицу	на выпуск	на выпуск	на единицу	
В-1	950	255,00	242 250	264,97	251 722	1,039 * 242 250
В-2	830	318,00	263 940	330,43	274 257	1,039 * 263 940
В-3	910	412,00	374 920	428,10	389 571	1,039 * 374 920
В-4	1 215	297,00	360 855	308,61	374 961	1,039 * 360 855
Итого	-	-	1 241 965	-	1 290 511	-

Расчет фактической себестоимости на калькуляционную единицу представлен ниже. Изделие:

$$В-1 - 251\ 722 / 950 = 264,97 \text{ руб.};$$

$$В-2 - 274\ 257 / 830 = 330,43 \text{ руб.};$$

$$В-3 - 389\ 571 / 910 = 428,10 \text{ руб.};$$

$$В-4 - 374\ 961 / 1215 = 308,61 \text{ руб.}$$

Упрощенное нормативное калькулирование применяется в многономенклатурном производстве, в котором изменения норм проводятся не так часто, а документирование отклонений от норм затруднено по тем или иным причинам.

### Пересчет остатков незавершенного производства

Остатки незавершенного производства на конец предыдущего месяца являются остатками незавершенного производства на начало следующего месяца. На конец предыдущего месяца незавершенное производство оценивают исходя из норм, действующих в прошлом месяце.

При изменении норм на отчетный месяц возникает необходимость переоценки незавершенного производства на начало месяца, исходя из норм, установленных на отчетный месяц. Такая переоценка осуществляется двумя способами: прямого пересчета всех объектов незавершенного производства на величину изменений норм и укрупненного пересчета по калькуляционным статьям на величину изменений норм.

При способе пересчета всех объектов незавершенного производства на величину изменений норм стоимостные показатели незавершенного производства по деталям, узлам, полуфабрикатам и другим объектам незавершенного производства умножают на величину изменений норм в процентах. Этот способ переоценки незавершенного производства позволяет получить достаточно достоверные данные, но отличается большой трудоемкостью.

При способе укрупненного пересчета по калькуляционным статьям на величину изменения норм остатки незавершенного производства по каждой калькуляционной статье умножают на исчисленный процент изменений (табл. 5.5).

Таблица 5.5

### ВЕДОМОСТЬ ПЕРЕСЧЕТА ОСТАТКОВ НЕЗАВЕРШЕННОГО ПРОИЗВОДСТВА

Наименование статьи	Незавершенное производство на начало месяца	Текущие нормы	Текущие нормы	Изменение норм, % (гр. 4 / гр. 3)	Незавершенное производство на начало месяца после пересчета (гр. 2 * гр. 5)	Величина изменений норм (гр. 6 - гр. 2)
		На 01.08	На 01.09			
1	2	3	4	5	6	7
Материалы и т.д.	10 000	10	9,5	95	9 500	-500

Второй способ переоценки незавершенного производства менее трудоемкий, чем первый, поэтому он находит большее применение.

При незначительных объемах незавершенного производства и не особо существенных изменениях норм, организации не пересчитывают незавершенное производство – изменения норм по незавершенному производству и выявленные отклонения от норм относят на товарный выпуск продукции. Документированные отклонения от норм обобщаются в оперативном учете по объектам калькулирования, причинам и виновникам отклонений для калькуляции и для анализа отклонений.

### 5.4. Методы нормирования оборотных средств

Одной из основных проблем многих предприятий является дефицит денежных средств, вызванный стремительным ростом дебиторской задолженности или неоправданным увеличением запасов сырья и готовой продукции. Избежать подобных проблем организация может, внедрив систему нормирования оборотных активов. Для этого потребуется рассчитать нормативы оборотных средств, протестировать правильность полученных результатов и автоматизировать процедуры корректировки и контроля установленных норм.

В состав оборотного капитала входят:

- денежные средства. Наличные в кассе и остатки на счетах в банке. Эталон ликвидности;
- ликвидные ценные бумаги. В западной практике большая часть таких бумаг вложена в надежные государственные или корпоративные облигации с инвестиционным кредитным рейтингом;
- дебиторская задолженность. Именно на управление этим активом направлено наибольшее внимание российских финансовых специалистов;
- запасы. Большая часть усилий в управлении этой статьей в России сосредоточена на развитии складских технологий.

Текущие пассивы. Ко всем статьям – кредиторская задолженность, краткосрочные кредиты, полученные авансы – применимо одно и то же универсальное правило: «Тянуть с их погашением сколько можно».

Нормированию подлежат не все оборотные активы. К статьям, не подлежащим нормированию, относятся «Расходы будущих периодов», «НДС», «Прочие дебиторы и кредиторы». Целесообразно нормировать только те статьи оборотных активов, в отношении которых соблюдаются следующие условия:

- хозяйственные операции с той или иной группой оборотных активов носят регулярный характер. В качестве примера можно привести широко распространенную практику производственных предприятий, на которых нормируются запасы сырья и материалов, используемых при производстве крупных партий продукции. При этом для запасов сырья, приобретаемого под отдельные небольшие заказы, нормативы не создаются;
- оборотные активы, для которых планируется разработать норматив, – существенны (доля которых в общей сумме

оборотных активов составляет более 5-10%) и однородны по своему составу. К примеру, нормирование такой статьи, как «Прочая дебиторская задолженность», неоднородной по своему составу, достаточно трудоемко и может быть оценено как экономически неоправданное. Как правило, она возникает в результате нетипичной деятельности компании и не превышает 5-10% от общей дебиторской задолженности. Очевидно, что даже существенное снижение этой статьи оборотных активов в результате внедрения нормирования не принесет ощутимых результатов;

- компания может управлять данным видом оборотного актива. Нередко часть дебиторской задолженности оказывается неподконтрольной финансовому директору компании. Такая ситуация сейчас наблюдается в работе небольших торговых и производственных компаний, поставляющих свою продукцию в крупные супермаркеты. Очевидно, что для небольших компаний реализация своей продукции через супермаркеты – это перспективы их роста и увеличения объемов продаж. Но при этом менеджеры супермаркетов понимают, что могут диктовать свой порядок работы, и нередко нарушают заключенные договоры в части сроков погашения задолженности, несмотря на штрафные санкции. Опасаясь лишиться каналов сбыта и спада продаж, поставщики вынуждены соглашаться с продиктованными им условиями продаж.

После того как статьи, подлежащие нормированию, отобраны, по ним проводится выборка за последние три года, и определяются тенденции изменения оборачиваемости актива – увеличение или уменьшение. После этого сведения о динамике изменения оборотных активов сравниваются с изменениями в компании за аналогичный период (например, рост продаж на 30% при увеличении оборотных активов на 100%). Это позволяет определить те участки, где оборотные активы используются неэффективно, к примеру, произошло затоваривание складов запасами готовой продукции или необоснованно увеличилась дебиторская задолженность. Для выявления резервов усовершенствования структуры и величины активов ежеквартально проводится анализ оборотных активов.

### Этапы внедрения системы нормативов

Зачастую, внедряя систему нормирования, многие предприятия ограничиваются расчетом нормативов и требуют от менеджеров среднего звена их соблюдения. Такой подход не позволяет создать полноценную работающую систему нормирования (включая алгоритмы и механизмы нормирования), и в итоге от ее использования компания отказывается.

Для того чтобы избежать подобных проблем, необходимо последовательно выполнить следующие этапы.

1.1. Построение модели операционного цикла. Операционный цикл – период, в течение которого денежные средства отвлечены из оборота предприятия. Он начинается с момента выдачи авансов поставщикам и заканчивается датой получения денежных средств за продукцию, реализованную на условиях отсрочки платежа. Для того чтобы определить продолжительность операционного цикла, требуется установить среднее время выполнения следующих бизнес-процессов:

- транспортировка сырья и материалов (товаров) от поставщика, приемка, контроль качества, хранение, производство, оформление транспортных документов, транспортировка товара до конечного покупателя – цикл запасов;
- предоплата, отсрочка платежа, инкассация, банковские операции, связанные с переводом денежных средств от покупателя к продавцу, – цикл расчетов.

От времени выполнения перечисленных бизнес-процессов будут зависеть нормативы оборотных средств. К примеру, чтобы обеспечить бесперебойную работу производства,

минимально допустимый объем запасов сырья и материалов будет определен как произведение времени, необходимого на размещение заказа у поставщика и доставку, на суточную норму расхода сырья и материалов.

1.2. Разработка внутрифирменного положения по нормированию. Этот документ представляет собой методические рекомендации по нормированию оборотных средств, которые содержат нормативы, определенные для различных оборотных активов компании, способы их расчета и необходимые для этого источники данных и список ответственных за выполнение нормативов.

1.3. Тестирование разработанной модели нормирования. Тестирование необходимо для того, чтобы понять, позволяет ли существующая система управленческого учета получить данные, необходимые для нормирования, оценить трудоемкость работ, связанных с этим процессом. Как правило, апробация созданной модели расчета нормативов выполняется на базе Excel. В зависимости от специфики работы предприятия, уровня использованных допущений, качества учетной и плановой информации, возможностей учетной системы и количества специалистов, обрабатывающих информацию, на тестирование может потребоваться от одного до двух месяцев.

1.4. Корректировка разработанной методики. После того как проведено тестирование, необходимо учесть замечания пользователей системы нормирования и скорректировать положение по нормированию. Изменения могут касаться разработанных нормативов, подходов к расчету, принципов получения данных и т.д.

1.5. Автоматизация. На крупных предприятиях использование Excel для расчета и контроля нормативов крайне трудоемко, поэтому необходимо автоматизировать эти процессы с помощью специализированного программного обеспечения. Это может быть как отдельный программный продукт, так и дополнительный модуль ERP-системы.

### Методы нормирования

Можно выделить несколько наиболее распространенных методов расчета норм и нормативов: прямым счетом, на основании статистических данных, коэффициентный и аналитический. Использование того или иного метода нормирования зависит от таких факторов, как доступность сравнительных данных предыдущих периодов, трудоемкость расчетов, специфика бизнеса.

Остановимся подробнее на подходах, применяемых при расчете нормативов оборотных средств.

#### Нормирование прямым счетом

В соответствии с этим подходом норматив для оборотных активов определяется исходя из продолжительности операционного цикла. К примеру, в компании на приемку товара и контроль его качества уходит половина дня. Соответственно, норма технологического запаса составит один день, а норматив будет определен как произведение нормы запаса на суточную потребность.

Нормирование прямым счетом используется в случае, если можно определить продолжительность выполнения бизнес-процессов, входящих в операционный цикл компании. Как правило, такой подход неприменим для компаний с позаказным типом производства, при выходе на новые рынки сбыта.

#### Нормирование на основании статистических данных

Расчет норматива выполняется на основании показателя среднего периода оборачиваемости предшествующих периодов (месяц, квартал, год). Пример расчета приведен в табл. 5.6. Применение такого подхода возможно только при наличии необходимых статистических данных за предшествующие периоды.

Таблица 5.6

## РАСЧЕТ НОРМАТИВА ДЕБИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТИ

№	Наименование показателя	Значение показателя, 2007 год					
		Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь
1	Дебиторская задолженность, тыс. руб.	20	25	10	15	10	15
2	Выручка за период, тыс. руб.	150	105	150	165	130	150
3	Количество дней в периоде	30					
4	Оборачиваемость дебиторской задолженности за период, дней (стр. 1 / стр. 2 * стр. 3)	4	7	2	3	2	3
5	Норма, дней (среднее значение по стр. 4)	3,5					
6	Норматив дебиторской задолженности для июля, тыс. руб. [планируемый объем продаж (180 тыс. руб.) / количество дней в периоде * стр. 5]	20,3					

Таблица 5.7

## ПРИМЕР РАСЧЕТА НОРМЫ ДЕБИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТИ АНАЛИТИЧЕСКИМ МЕТОДОМ

№	Наименование показателя	Значения показателя, 2007 год					
		Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь
1	Остаток дебиторской задолженности, тыс. руб.	90	50	100	45	50	80
1.1	В том числе просроченная, тыс. руб.	20	25	10	15	20	30
2	Возникновение дебиторской задолженности за период (отгрузка с отсрочкой), тыс. руб.	200	105	150	165	130	150
3	Дней в периоде	30					
4	Остаток дебиторской задолженности без учета просроченной, тыс. руб. (гр. 1 – гр. 1.1)	70	25	90	30	30	50
5	Оборачиваемость за период, дней (стр. 4 / стр. 2 * стр. 3)	11	7	18	5	7	10
6	Норма, дней (среднее значение по стр. 5)	10					

**Нормирование коэффициентным методом**

Использование этого подхода возможно в тех случаях, когда в компании ранее уже были разработаны нормативы. Суть метода сводится к корректировке нормативов, установленных для предшествующего периода. К примеру, необходимо рассчитать норму транспортного запаса. Транспортный запас 2006 года составлял 10 дней. В 2007 году ожидается изменение схемы транспортировки, что приведет к сокращению сроков транспортировки в среднем на 30%. Соответственно норма запаса в 2007 году составит 7 дней (10 дней \* 0,7).

**Нормирование аналитическим методом**

Расчет нормативов выполняется на основе детального анализа запасов товарно-материальных ценностей и дебиторской задолженности с последующей корректировкой, позволяющей оптимизировать размер оборотных активов компании. Поясним суть метода на примере. Необходимо рассчитать норму дебиторской задолженности. Ее расчет будет сводиться к определению средней оборачиваемости дебиторской задолженности, по которой не истек срок платежа (табл. 5.7).

При определении нормативов для оборотных средств компании нельзя полностью полагаться на математически точные методы расчетов.

**Мотивация персонала**

Наиболее распространенная схема распределения ответственности за выполнение принятых нормативов может быть представлена следующим образом. За выполнение норматива:

- по запасам готовой продукции на складе отвечает руководитель отдела продаж;
- по запасам сырья и материалов в производственных цехах отвечает директор по производству;
- по запасам сырья и материалов на складе и в пути отвечает директор по закупкам;

- по дебиторской задолженности отвечает менеджер по продажам.

После того как распределена ответственность среди должностных лиц компании, создается система мотивации, призванная обеспечить соблюдение нормативов. Одним из вариантов является механизм, когда сотрудникам выплачивается фиксированный размер вознаграждения, если отклонение фактического значения величины оборотных активов (например, запасы на складе) от нормативного находится в пределах установленного процента. Можно также создать прогрессивную шкалу вознаграждений, к примеру, выплачивается 100 долл. США, если отклонение не превышает 2% от норматива, 50 долл. США – при отклонении 5% и т.д.

**6. ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТАМИ****6.1. Основные подходы к управлению затратами**

Управление затратами – одна из важных задач финансовой службы. Важно правильно определить, сколько потрачено на содержание того или иного подразделения, какова себестоимость выпускаемой продукции и как ее снизить без потери качества. Для этого потребуются сгруппировать все затраты, разработать план счетов управленческого учета и формы отчетности.

Все статьи затрат любого подразделения делятся на три группы:

- затраты, не подлежащие пересмотру из-за жестких обязательств со стороны предприятия (зарботная плата, заключенные договоры);
- затраты, связанные с обязательствами, которые могут быть пересмотрены (существует возможность расторжения договоров, но могут последовать штрафные санкции);
- затраты, которые могут быть отклонены или отложены на другие периоды без значительного ущерба для предприятия.

Исходя из этой классификации сокращение затрат происходит путем поэтапного исключения групп затрат: сначала сокращаются затраты из третьей группы, потом из второй и только в крайнем случае из первой. Отметим, что пересмотр затрат первой группы приведет к необходимости структурных изменений: штата, размеров заработной платы и т.д.

Перед руководителями подразделений, как правило, ставится задача выработать комплекс мероприятий, необходимых для снижения затрат до требуемого руководством уровня. Иными словами, они должны ответить на вопрос: что необходимо сделать для того, чтобы затраты не превышали заданную сумму. Как показывает практика, оптимизировать затраты в большинстве случаев можно путем проведения организационных изменений в компании. Однако порой для снижения затрат могут потребоваться и более кардинальные меры: смена оборудования на более производительное, внедрение энергосберегающих технологий и т.д.

Можно выделить следующие основные подходы к управлению затратами, получившие широкое распространение как в отечественной, так и в международной практике:

- таргет-костинг (target-costing);
- кайдзен (от японского kaizen – совершенствование);
- бюджетирование;
- мотивация персонала;
- передача бизнес-процессов на аутсорсинг.

Управление затратами с использованием концепции таргет-костинга применяется в основном на стадии проектирования новой продукции и предполагает выполнение следующих шагов:

- определение цены новой продукции, по которой покупатели готовы ее приобрести;
- определение целевых значений прибыли и себестоимости;
- расчет фактической себестоимости;
- сравнение фактической себестоимости с целевой, и разработка мероприятий, позволяющих снизить фактические затраты до заданного уровня.

Основное отличие управления затратами по методу кайдзен заключается в том, что снижение издержек происходит по уже выпускаемым видам продукции за счет повышения эффективности бизнес-процессов. Менеджмент определяет, на сколько должны быть снижены расходы на выпуск производимой продукции, и полномочия по достижению поставленных целевых значений затрат передаются непосредственно производственным подразделениям. Такую задачу приходится решать большинству финансовых специалистов, которые организуют систему управления затратами в своей компании.

Для того чтобы в короткие сроки снизить себестоимость выпускаемой продукции и в целом затраты по компании, необходимо последовательно выполнить следующие шаги:

- определить, какие статьи затрат могут быть сокращены;
- совместно с руководителями производственных подразделений составить план снижения затрат и распределить между менеджерами ответственность за его исполнение.

### **Определение перспективных направлений снижения затрат**

Для выявления затрат, которые могут быть сокращены, целесообразно использовать следующие виды анализа (или их сочетание):

- анализ структуры затрат;
- сравнительный анализ;
- анализ носителей затрат.

### **Анализ структуры затрат**

Для того чтобы проанализировать структуру затрат предприятия, применяют вертикальный, горизонтальный и трендовый анализ. С помощью вертикального анализа определяют структуру затрат: рассчитывают удельный вес каждой статьи затрат в общей сумме затрат предприятия и выделяют наиболее значимые статьи. Так, не стоит ожидать значительной экономии в результате сокращения статьи затрат, составляющей 1% от всех расходов предприятия.

По результатам вертикального анализа составляются диаграммы затрат с указанием доли каждой статьи в общих затратах компании.

В основе горизонтального анализа лежит сравнение каждой позиции по статьям затрат отчетности с предшествующим периодом (месяцем, кварталом, годом), то есть определяются отклонения показателей отчетного или планируемого периода от предшествующего.

Можно рекомендовать применять горизонтальный анализ не к абсолютным показателям, а к относительным. К примеру, затраты на заработную плату увеличились с 2 млн. руб. до 4 млн., то есть на 100%. Однако этот рост затрат может быть связан с увеличением выручки компании и не позволяет сделать обоснованные выводы о неоправданных издержках предприятия. Поэтому правильнее применить горизонтальный анализ, например, к такому показателю, как удельный вес затрат на оплату труда в выручке компании. При увеличении объема продаж этот показатель практически не будет меняться, если производительность труда сохранена на прежнем уровне. В то же время существенное увеличение этого показателя будет свидетельствовать о неэффективном использовании человеческих ресурсов и необходимости снижения издержек на оплату труда.

После проведения вертикального и горизонтального анализа следует проанализировать тенденции изменения статей затрат, то есть провести трендовый анализ. Он позволяет определить возможные значения показателей в будущем, то есть спрогнозировать значения различных показателей (объем выручки, размер затрат и т.д.) при условии сохранения сложившейся динамики.

Помимо классического вертикального (расчет удельного веса той или иной статьи затрат в общей сумме затрат) и горизонтального (сравнение затрат за отчетный период с аналогичными показателями предшествующего периода – месяц, квартал, год) анализа (табл. 6.1), проводимого по типам затрат, можно рекомендовать использовать функциональный анализ.

Для целей планирования и анализа в учетно-аналитической системе предприятия затраты подразделяются на переменные, производственные, непроизводственные (административные), коммерческие и прочие расходы. Такая структура затрат позволяет рассчитывать несколько уровней себестоимости и служит основой для многоступенчатого анализа издержек и маржинальной прибыли. Так, прямая производственная себестоимость (сумма переменных и прямых производственных затрат) применяется для установления минимальной границы цены при выводе продукции на рынок и при негативной конъюнктуре рынка сырья и продукции, а также для оценки эффективности работы основного производства (по показателю прямой производственной прибыли).

Таблица 6.1

## АНАЛИЗ СТРУКТУРЫ ЗАТРАТ

Статьи затрат	01.05.2007		01.06.2007		Отклонение [(гр. 3 – гр. 1) / гр. 1 * 100], %
	млн. руб.	Структура затрат [(гр. 1 / итого) * 100], %	млн. руб.	Структура затрат [(гр. 1 / итого) * 100], %	
	1	2	3	4	
Сырье и материалы	1 100	39	1 354	41	23
Заработная плата	358	13	289	9	-19
Электроэнергия	100	4	108	3	8
Услуги сторонних организаций	1 100	39	1 324	40	20
Налоги и сборы	38	1	48	1	26
Прочие	150	5	153	5	2
ИТОГО	2 846	100	3 276	100	15

При определении уровня переменных затрат необходимо провести факторный анализ: какое влияние оказали на изменение затрат, величину выручки и рентабельности продаж количественные (объем производства) и качественные (изменение цен) показатели. При планировании постоянных затрат проводится их сравнительный анализ с предыдущим отчетным периодом, учитываются темпы инфляции и изменения, произведенные в отчетном периоде. Например, движение основных средств повлияет на величину амортизационных отчислений и налога на имущество, повышение тарифной ставки – на фонд оплаты труда и т.д.

Все группы затрат анализируются в динамике (в сравнении с предыдущими периодами), по удельному весу в общей сумме затрат, в сравнении с бизнес-планом и краткосрочными бюджетами, а также на соответствие установленным нормативам (лимитам).

Одним из обязательных элементов в анализе затрат является выделение стоимости процессинга (себестоимость за вычетом расходов на основное сырье и полуфабрикаты), что позволяет отслеживать формирование добавленной стоимости и оптимизировать размер переменных и прямых производственных затрат по отдельным факторам. Это важно в условиях, когда предпринятие не оказывает существенного влияния на уровень затрат по приобретению основного сырья. Динамика и структура стоимости процессинга в этом случае характеризуют эффективность оперативного менеджмента на предприятии.

Выявив статью, по которой отклонение окажется значительным, по ней формируется подробная управленческая отчетность и на ее основе проводится детальный анализ причин отклонений. В результате проведенного анализа должны быть определены перспективные направления снижения затрат:

- статьи затрат, обладающие наибольшим удельным весом в общей сумме затрат;
- затраты, темп роста которых превышает темп роста выручки компании.

Отобранные таким образом статьи затрат следует поделить на те, которые:

- не подлежат пересмотру, так как существуют жесткие обязательства со стороны компании (заработная плата, налоговые обязательства, заключенные договоры);
- могут быть изменены (к примеру, расторжение ранее заключенных договоров, что повлечет за собой применение штрафных санкций);
- могут быть перенесены на другие периоды без ущерба.

Прежде чем принимать какие-либо решения по сокращению затрат, необходимо понять, как и почему меняется та или иная статья затрат, как она возникает и с чем связаны причины ее роста.

Для проведения функционального анализа затрат потребуется внедрить систему попроцессного калькулирования (activity based costing), что позволит не только точно определить себестоимость выпускаемой продукции, но и лучше управлять затратами. При традиционном подходе отчеты о доходах и расходах анализируются по типам расходов, понесенных каждым центром ответственности, в то время как при попроцессном калькулировании затраты будут проанализированы по видам деятельности. Это позволяет менеджменту понять, с чем связано возникновение тех или иных расходов. Отличие традиционного подхода к анализу затрат от попроцессного калькулирования представлено в табл. 3.2.

Попроцессное представление данных о затратах позволяет получить более наглядную информацию о затратах компании, а значит, привлечь внимание менеджеров. Например, почему на доставку товаров тратится 320 тыс. руб.? Отвечая на этот вопрос, руководитель коммерческого отдела будет вынужден проанализировать процессы, связанные с доставкой товара, и скорее найдет способ снизить затраты.

**Сравнительный анализ**

Этот анализ основан на сопоставлении наиболее значимых показателей компании с аналогичными показателями конкурентов или со среднеотраслевыми показателями. Он позволяет сделать выводы о конкурентоспособности предприятия, а также о наличии резервов снижения затрат. Отметим, что в условиях рынка довольно сложно получить данные о деятельности конкурентов, необходимые для проведения сравнительного анализа. Анализ структуры затрат и сравнительный анализ позволяют определить направления оптимизации затрат. Для принятия конкретных управленческих решений используется методика выявления и анализа носителей затрат.

Основной критерий управления затратами – возможность влиять на их размер. Ни один из способов калькулирования затрат (direct-costing, standart-costing) не позволяет выявить причины их возникновения. Они лишь дают возможность отследить нетипичные ситуации, связанные с ростом затрат. Обеспечить эффективное управление затратами можно только при активном участии руководителей всех подразделений компании и в первую очередь сотрудников производственных подразделений. Наибольший резерв сокращения издержек – производственные затраты, связанные с используемыми технологическими процессами, стоимостью материалов, эффективностью работы персонала и оборудования.

Поэтому основная задача финансовых работников – выявить совместно с руководителями других структурных подразделений факторы, влияющие на рост затрат компании, определить перспективные направления снижения затрат и составить план действий по их снижению и ответственных за их исполнение.

**Выявление и анализ носителей затрат**

Носители затрат – это те факторы, которые оказывают непосредственное влияние на сумму затрат по той или иной статье. Все носители затрат можно условно разделить на три группы: конструкция производимого товара (что вы производите), технология производства (как вы производите и реализуете) и управление производством (как вы управляете компанией).

Рассмотрим, какие носители затрат можно выделить в каждой группе (см. табл. 6.2). Для анализа носителей затрат используют диагностические анкеты (см. пример). Их могут разрабатывать как менеджеры, ответственные за разработку мероприятий по снижению затрат, так и сторонние консультанты. Анкетирование проводится среди сотрудников предприятия. Каждое структурное подразделение отвечает на те вопросы, решение которых находится в его компетенции.

Таблица 6.2

**НОСИТЕЛИ ЗАТРАТ**

Группа носителей затрат	Носители затрат
Конструкция товара	Конструкция изделия
	Характеристика изделия (размер, сложность, качество)
Технология	Стоимость ресурсов
	Масштаб производства
	Эффективность технологии
Управление компанией	Эффективность организации бизнес-процессов
	Эффективность взаимодействия с внешней средой (налоги, пошлины и пр.)

**Пример**

Анкета диагностики носителей затрат (фрагмент).

I. Носители затрат – конструкция и характеристика изделий. Вопросы.

1. Есть ли в конструкции вашей продукции позиции:
  - которые можно изъять без ущерба для качества?
  - которые можно заменить более дешевыми деталями?
2. Можно ли добиться экономии сырья (электроэнергии, труда) при использовании другой конструкции? Можно ли производить более простой вариант продукции, привлекающая меньше сотрудников и используя меньше станков? Можно ли еще больше стандартизировать продукцию?
3. Каков будет эффект от использования новой упрощенной и удешевленной конструкции в отношении:
  - удовлетворения запросов потребителей;
  - снижения себестоимости;
  - качества / стоимости?
4. Что больше ценят покупатели – качество или цену? Проведено ли первичное исследование в подтверждение этому?
5. Все ли отличительные черты продукции (размер, цвет и т.д.) важны?
6. Не имеет ли продукция таких качеств, за которые потребители не желают платить?
7. Соответствует ли положение продукции на рынке ее себестоимости?
8. Какой эффект окажут снижение качества, уменьшение сложности конструкции, рационализация продукции:
  - на продажи (то есть на потребителей);
  - на затраты;
  - на прибыльность?

...

**IV. Носитель затрат – масштаб производства**

Вопросы.

9. Каков процент использования мощностей в настоящее время?
10. Каковы были бы затраты при полном использовании мощностей?
11. Повлияло бы увеличение масштаба производства на рост конкурентоспособности товара или прибыльность?
12. Можно ли найти новые каналы сбыта, чтобы использовать лишние мощности и получить выгоды от снижения затрат?

В результате анкетирования выявляются те носители затрат, которые используются компанией неэффективно или от которых можно отказаться без ущерба для качества продукции и сокращения объемов реализации.

**Анализ причин возникновения затрат**

Для того чтобы понять причины возникновения затрат и найти пути их сокращения, нужно ответить на два основных вопроса (рис. 6.1):

- что производит компания;
- как производятся и реализуются товары.

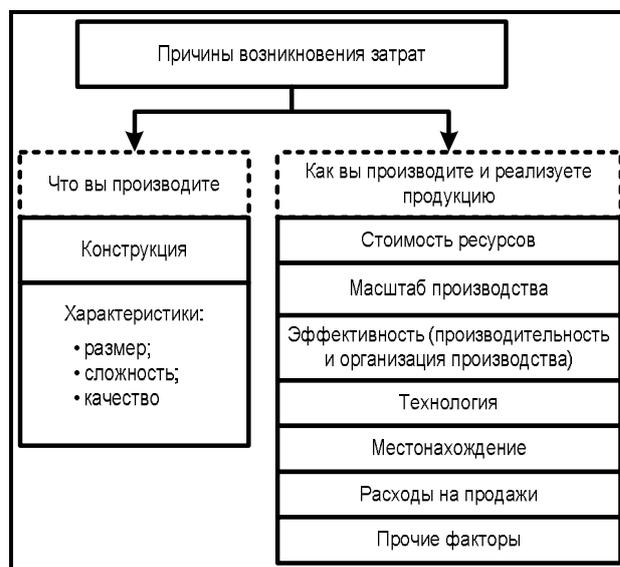


Рис. 6.1. Факторы возникновения затрат

Основными причинами увеличения затрат являются инфляция, из-за которой приходится повышать заработную плату сотрудникам, а также рост цен поставщиков. Кроме того, изменения в организационной структуре компании влияют на рост затрат. Но если в первом случае можно только лишь оптимизировать численность работников, чтобы регулировать рост затрат на оплату труда, то во втором случае это уже вопрос управления предприятием.

Например, открывается новое отделение, соответственно увеличиваются штат, офисные площади и пр. Если организация ожидает роста выручки, а его нет, необходимо выяснить причины.

Анализируя причины возникновения затрат, важно понять, как они влияют на размер издержек компании и какие могут быть пути для оптимизации. К примеру, до 90% себестоимости продукции рассчитывается на этапе проектирования – конструкция изделия определяет будущие затраты на труд, оборудование, материалы. Перепроектируя изделие или создавая новое поколение продукции, можно добиться снижения затрат за счет меньшего количества компонентов, применения более дешевых материалов и снижения тру-

дозатрат. Вопросы снижения затрат, касающиеся специфики деятельности организации, следует адресовать руководителям структурных подразделений. К примеру, для руководителя отдела снабжения список вопросов может выглядеть следующим образом:

- можно ли получить отсрочку платежа у поставщиков;
- по какому сырью и материалам можно добиться снижения цен;
- можно ли сократить размер страхового запаса сырья и материалов в компании;
- как застраховать компанию от увеличения цен на сырье.

На уровень затрат и финансовые результаты компании значительное влияние оказывает стоимость основного сырья. Рост затрат на сырье сдерживается путем проведения агрессивной закупочной политики, развития собственной сырьевой базы и увеличения доли компании на рынке.

Нередко рост затрат связан с тенденциями на рынке. Например, развивается рынок – растут затраты на оплату труда, увеличиваются цены на сырье и нефтепродукты – соответственно, и в организации возрастают издержки на покупку сырья и топлива. В этом случае сдержать рост затрат на оплату труда возможно, оптимизируя численность и структуру персонала. Также в компании могут расти затраты, связанные со структурными внутренними преобразованиями или развитием бизнеса. Иногда расходы, необходимость в которых отпала, производятся по инерции, в силу привычки либо из-за ошибок, допущенных при планировании величины затрат, связанных с открытием новых направлений деятельности компании или с тем, что у менеджеров отсутствовала необходимая информация. В этом случае необходимо проводить мониторинг бюджетов и отчетов подразделений и уточнение показателей эффективности их деятельности, в том числе связанных с соблюдением уровня запланированных затрат по отдельным статьям.

После выявления статей затрат, которые необходимо сократить, а также причин их возникновения, можно приступить к составлению плана снижения затрат компании.

В план мероприятий по сокращению затрат обычно включаются статьи расходов, которые необходимо снизить, факторы, влияющие на них, суть и стоимость мероприятия, предполагаемый эффект.

Например. В ходе анализа было определено, что в компании «Альфа», выпускающей аккумуляторы, завышены затраты на сырье и материалы. Финансовый департамент совместно с менеджментом производственных подразделений разработал план снижения затрат, в котором содержатся следующие положения.

1. Наименование мероприятия. Снижение затрат на сырье и материалы за счет установки оборудования по фильтрации талого снега.
2. Наименование статьи затрат. «Сырье и материалы».
3. Основные факторы, влияющие на статью «Сырье и материалы». Стоимость ресурсов, технология производства.
4. Суть мероприятия. Технология изготовления аккумуляторов предполагает использование большого количества воды. Поскольку площадь завода – 2 га, затраты по уборке снега и его вывозу за пределы предприятия также значительны. Предлагается установить оборудование для фильтрации снега и использовать полученную таким образом воду в производстве аккумуляторов.
5. Стоимость мероприятия. Стоимость новой производственной линии и расходы на монтаж составляют 100 тыс. руб.
6. Эффект от мероприятия. Экономия составит около 30 тыс. руб. в год. Срок окупаемости линии – три года.

7. Ответственный за мероприятие – технический директор Котов И. И.; главный технолог Собакевич Н.В.

8. Сроки внедрения. Конец III квартала 2007 года.

После проведения анализа всех затрат в разрезе каждого продукта и ЦФО, выясняются причины отклонений и их влияние на итоговый результат. Результатом обсуждений и анализа затрат становится разработка плана мероприятий, направленных на их снижение, например корректировка норм и нормативов, пересмотр лимитов затрат, введение временных ограничений на определенные виды расходов. Кроме того, планы мероприятий по снижению затрат могут предусматривать организацию тендеров на поставку материалов, запчастей, подрядные ремонтно-строительные услуги и пр., а также реализацию инвестиционных и инновационных проектов. Ответственность за контроль внедрения мероприятий по оптимизации затрат должна быть возложена на руководителей ЦФО, контролирующего затраты, которые предполагается сократить. Как правило, это директор по производству, руководитель отдела снабжения или коммерческий директор.

Экономическая служба проводит оперативный анализ работы всех ЦФО, ежемесячно доводит до их руководителей результаты исполнения показателей деятельности, постоянно требует объяснения причин отклонений и отчет о проведенных мероприятиях по исправлению ситуации в случае ухудшения показателей.

Сократить затраты можно с помощью внедрения системы бюджетирования, казначейского контроля всех платежей и системы премирования для сотрудников.

#### *Бюджетирование – универсальный инструмент управления затратами*

Управление затратами должно начинаться с детального анализа текущих затрат компании, определения удельного веса каждой статьи в общей сумме расходов. Для части статей могут быть разработаны нормативы и лимиты, например на представительские, командировочные расходы (на проживание, питание), хозрасходы, канцтовары, ГСМ. Следующий шаг – внедрение процесса бюджетирования с применением нормативов и лимитов по каждому подразделению и направлению бизнеса. И обязательно жесткий контроль исполнения бюджета на регулярной основе. В заключение – анализ выявленных отклонений фактически понесенных расходов от запланированных. В компании, помимо производственных норм расхода, могут быть установлены нормативы на вспомогательные виды деятельности. К примеру, регулярно проводится презентации новой продукции для врачей и фармацевтов. На одного приглашенного устанавливается лимит – 3 долл. США. При составлении бюджета на год отдел маркетинга устанавливает количество презентаций и среднее число приглашенных в месяц. Имея лимиты на одного участника, можно рассчитать необходимую сумму затрат.

Что касается норм расхода сырья и материалов в производстве, то внедрив регулярный пересмотр норм за счет улучшения технологий, проведения замеров (снятия остатков) и прочих мероприятий, можно сэкономить порядка 10% затрат.

Бюджет должен быть сбалансированным, реалистичным и, главное, обоснованным. Другими словами, каждая цифра в плановых сметах затрат подразделений должна иметь детальное обоснование. В крупных предприятиях могут быть десятки мест возникновения

затрат только цехового уровня и десятки, а то и сотни статей и элементов затрат – понятно, что без системного управления затратами не обойтись. И для того чтобы обеспечить эффективное управление затратами, финансовому директору необходимо понимать специфику бизнеса, разбираться в основных бизнес-процессах, технологии и организации производства. Если финансовый директор, который понимает природу цифр, не боится и не ленится задавать вопросы и требовать детальных обоснований планируемых затрат, они начинают реально снижаться.

Пример. Руководство компании «Сигма» поставило задачу сократить общую сумму затрат по холдингу. Предполагалось, что этого можно добиться, с одной стороны, за счет сокращения затрат на заработную плату, а с другой – оптимизировав бизнес-процессы. Проанализировав опыт работы и показатели деятельности наиболее эффективных магазинов, финансовые специалисты холдинга создали процессную модель бюджета «идеального» магазина. Другими словами, для каждого сотрудника был выбран ключевой показатель деятельности, к примеру, для кассира – количество чеков за день. Определен норматив – сколько чеков в день может пробить один кассир. Зная приблизительное количество покупателей, которые за день посетят магазин, несложно было определить число штатных сотрудников, работающих за кассой. По аналогии был проведен расчет для других должностей. Выяснилось, что в некоторых магазинах явно избыточное количество сотрудников, то есть затраты на оплату труда можно сократить, уволив часть персонала. Однако в компании постоянно открываются новые торговые центры, поэтому увольнений не было, руководители перераспределили персонал. Тем не менее затраты на содержание одного магазина удалось снизить.

При составлении бюджетов следует не только внимательно относиться к наиболее существенным статьям затрат, но и тщательно анализировать те расходы, которые, на первый взгляд, кажутся незначительными. Возьмем, к примеру, такую статью расходов, как «Охрана». Подписывая договор с одним из охранных предприятий, руководство выяснило, что в абонентской плате не предусмотрены единовременные расходы на форменную одежду, ношение оружия, установку камер наружного наблюдения и т.д., без которых охранный предприятие не принимало на себя обязательства, предусмотренные в договоре. В результате единовременная сумма расходов на охрану получилась в несколько раз выше, чем постоянная плата».

Необходимо заметить, что составить обоснованный бюджет, который позволит оптимизировать затраты компании, недостаточно. Необходимо создать инструменты контроля его исполнения, в первую очередь активный контроль обязательств (то есть сопоставление с исполнением бюджета каждого из заключаемых договоров), а в дальнейшем – бюджета начислений и бюджета платежей.

Для того чтобы оценить необходимость тех или иных расходов, связанных с закупками или приобретением различных услуг, требуются сравнительные данные. Поэтому к каждой заявке на покупку сырьевого подразделения должно прилагать как минимум три-четыре аналогичных предложения на поставку таких же товаров. В обязательном порядке нужно указывать цену и условия поставки. Рассматривая такую заявку на оп-

лату, казначей может понять, соответствуют ли закупочные цены среднерыночному предложению и не переплачивает ли компания.

### **Мотивация персонала**

Самым эффективным способом контроля над затратами является система мотивации сотрудников, построенная на зависимости вознаграждения от уровня расходов, попадающих в сферу их ответственности. Как только сотрудник начинает получать процент или премию от экономии, уровень затрат начинает снижаться, неоправданных расходов становится меньше. Но здесь важно обеспечить контроль качества работы и выполнения основных обязанностей сотрудником.

Для того чтобы каждый сотрудник был заинтересован в уменьшении затрат, необходимо разработать систему вознаграждений.

В организации необходимо построить систему мотивации работников с целью повышения отдачи от осуществляемых затрат, снижения производственных потерь. Главное – суметь отследить вклад конкретных людей в снижение затрат. Решить данную проблему возможно с помощью установления показателей премирования по цехам и отделам понятным для работников, например премировать сотрудников выпускающих цехов на основе показателя затрат на рубль товарной продукции; установить по подразделениям дополнительные правила вознаграждения за экономию ключевых, критически значимых ресурсов; специально премировать за разработку и внедрение организационно-технических решений по экономии энергоресурсов, по сокращению времени переналадки оборудования и т.п. Но даже это не исключает «работы на показатели», а не на результат. Дело при этом обычно не в людях, а в системе.

Мотивация эффективна на уровне ответственных за проведение расходов (руководителей ЦФО). Опасность, которая подстерегает любую систему мотивации, заключается в следующем: поощрять нужно реально сокращенные расходы, которые вызваны экономией ресурса и уменьшением его цены с сохранением качества, чтобы это не привело к ухудшению прочих показателей и не было отсрочено во времени.

В практике работы российских предприятий при управлении сотрудниками используются как премии, так и штрафные санкции. На определенном этапе развития бизнеса возникает ситуация, когда сотрудники предприятий регулярно опаздывают на работу, но и уходят значительно позже. Применять к специалистам кардинальные меры – увольнение – организации не могут в силу отсутствия внутренней взаимозаменяемости. Найти на рынке специалистов требуемого уровня не представляется возможным. В результате разрабатывается система штрафных санкций. Если сотрудник регулярно нарушает трудовую дисциплину, он за свой счет обязан посетить тренинг, например по таймменеджменту, после чего отчитывается своему руководителю, представляет подтверждающие документы. Такая система позволяет в короткие сроки наладить трудовую дисциплину, снизить затраты на оплату внеурочного рабочего времени и повысить самодисциплину у сотрудников».

### **Использование аутсорсинга для управления затратами**

В некоторых случаях проще передать тот или иной бизнес-процесс на аутсорсинг, чем содержать собст-

венное подразделение, что в итоге приводит к снижению издержек. К примеру, иногда вместо того, чтобы приобретать грузовой автомобиль, для которого не будет обеспечена стопроцентная загрузка, выгоднее воспользоваться услугами транспортной компании.

Но необходимо отметить, что в российской действительности нужно крайне взвешенно подойти к решению вопроса об аутсорсинге, так как существует большое количество рисков. Если речь идет об аутсорсинге IT-функции или бухгалтерского учета, то это риски, связанные с соблюдением конфиденциальности; аутсорсинг транспортной функции – это риски нарушения сроков поставки и т.д.

Например, компания «Альфа» передала на аутсорсинг ведение бухгалтерского учета. Стоимость и качество услуг были удовлетворительными. Спустя полгода по решению собственников от услуг ведения бухгалтерского учета по принципу аутсорсинга пришлось отказаться, так как у них возникло подозрение об утечке конфиденциальной информации.

Для большинства крупных компаний, с точки зрения экономии затрат, оптимальна схема инсорсинга. Другими словами, в рамках управляющей компании создаются подразделения, которые оказывают услуги всем предприятиям группы. С одной стороны, это позволяет сэкономить затраты, исключив дублирование функций, с другой – повышает качество, так как компания может позволить себе взять в штат высококвалифицированных специалистов, которые будут работать на несколько подразделений сразу.

## 6.2. Расчет производственной мощности и определение потребности в ресурсах

Производственная мощность – это максимально возможная загрузка производственных подразделений или возможность производства максимального выпуска продукции и услуг.

На основе мощности рассчитываются производственные возможности входных и выходных ресурсов для принятия решений по производственному плану.

В производственную мощность включается все наличное оборудование за исключением резерва, величина которого зависит от спецификации спроса на продукцию или услуги.

Планирование типа мощности зависит от товаров и услуг, которые предприятие приняло к производству. Объем мощности, количество и состав необходимого оборудования определяются спецификацией изделий / услуг, их номенклатурой, а также технологией производства.

Низкий уровень загрузки ведет к тому, что многие отечественные производства из-за высоких постоянных издержек на единицу выпуска продукции используют свои мощности ниже точки безубыточности и несут прямые убытки.

Загрузка оборудования определяется как отношение реального выпуска к проектной мощности.

Различают три вида производственной мощности.

1. Теоретическая производственная мощность (проектная мощность) – это максимальный выпуск продукции, который подразделение или организация может достичь в целом, если все машины и оборудование будут функционировать в оптимальном режиме без простоев, даже без технологических перерывов. Практически не используется на практике.
2. Практическая производственная мощность – это теоретическая производственная мощность с учетом необходи-

мых перерывов, нормальных рабочих простоев, предусмотренных технологическим процессом для смены инструмента, профилактики, переналадки, перерывов для рабочих, технологических отходов. Такая мощность также редко используется, поскольку предполагает избыточную мощность, которая, как правило, не может быть обеспечена в нормальных условиях.

3. Нормальная производственная мощность – это среднегодовой уровень практической производственной мощности, необходимый для удовлетворения нормального покупательского спроса. То есть это – не тот объем продукции, который компания может произвести, а тот, который она, скорее всего, произведет. Следовательно, нормальная производственная мощность ограничена лимитирующими факторами.

В практической деятельности финансовые специалисты используют следующие понятия мощности:

- проектная мощность – это максимальный объем выпуска;
- эффективная мощность – это максимально возможный объем выпуска с учетом видов продукции, рабочих графиков, загрузки оборудования и др.;
- реальный выпуск – действительный объем выпуска. Он не может превышать эффективную мощность и часто даже бывает по технологическим причинам гораздо ниже эффективной мощности.

В эффективной мощности основными являются расчеты количества и состава необходимого оборудования с учетом их загрузки. Дифференцированно для каждой стадии производства (заготовительная, обрабатывающая, сборочная) и структурных подразделений в них рассчитывается количество оборудования. Для расчета необходимо знать годовую программу выпуска, трудоемкость каждой операции технологического процесса, производительность и полезный фонд времени работы оборудования в год.

Изменения во внешней и внутренней среде производства приводят к необходимости уточнения всех составляющих производственных мощностей, выявлению как excess в производстве, так и их избытка.

При отклонении объема производства от оптимального уровня происходит рост затрат.

Оптимальный объем производства и минимальные затраты на единицу являются функцией общей мощности производственной единицы. Например, при повышении общей производственной мощности предприятия повышается и оптимальный объем выпуска, а минимальные затраты на оптимальный выпуск снижаются. Таким образом, более крупные предприятия имеют более высокие оптимальные объемы производства и меньшую величину минимальных затрат.

### **Выбор номенклатурного состава продукции и формирование производственной программы**

Первый. Если мощности для производства товара  $T_1$  равны мощностям предприятия  $M_0$ , т.е.  $M_1 = M_0$ . В этом случае вся производственная программа предприятия состоит из одной номенклатурной позиции.

Второй. Если  $M_1 > M_0$ . В этом случае мощностей предприятия не хватает для производства товара  $T_1$  в нужном количестве. Поэтому должны быть рассмотрены различные варианты поиска необходимых мощностей (например, за счет расширения мощностей завода или проведения широкой кооперации и т.д.).

Третий. Если  $M_1 < M_0$ . В этом случае у предприятия имеется резерв мощностей и есть возможность рассмотреть целесообразность выпуска товара  $T_2$  с программой  $P_2$  и мощностями  $M_2$ .

При любом варианте мощностей требуется решать вопрос о приобретении той или иной номенклатурной позиции.

Описанную процедуру формирования номенклатурного состава продукции и производственной программы можно представить в виде алгоритма (см. рис. 6.2).

Приведенный алгоритм формирования номенклатурного состава продукции и ее производственной программы позволяет оптимально использовать располагаемые мощности предприятия.

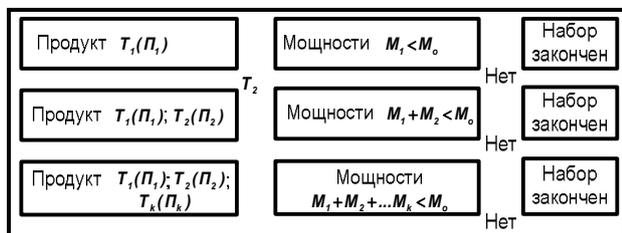


Рис. 6.2. Алгоритм формирования номенклатурного состава продукции и ее производственной программы ( $P_i$ )

### 6.3. Методы управления затратами на оплату труда и их отражение в учете

Основными системами оплаты труда, используемыми предприятиями, являются повременная, сдельная и аккордная. Первые две системы оплаты труда имеют свои виды: простая повременная, повременно-премиальная, прямая сдельная, сдельно-премиальная, сдельно-прогрессивная, косвенно-сдельная.

При повременных системах оплата производится за определенное количество отработанного времени независимо от количества выполненных работ.

Заработок рабочих определяют умножением часовой или дневной тарифной ставки его разряда на количество отработанных им часов или дней. Заработок других категорий работников определяют следующим образом: если эти работники отработали все рабочие дни месяца, то их оплату составят установленные для них оклады; если же они отработали неполное число рабочих дней, то их заработок определяют делением установленной ставки на календарное количество рабочих дней и умножением полученного результата на количество рабочих дней и умножением полученного результата на количество оплачиваемых за счет предприятия рабочих дней.

При повременно-премиальной системе оплаты труда к сумме заработка по тарифу прибавляют премию в определенном проценте к тарифной ставке или к другому измерителю. Первичными документами по учету труда работников при повременной оплате являются табели.

При прямой сдельной системе оплата труда рабочих осуществляется за число единиц изготовленной ими продукции и выполненных работ, исходя из твердых сдельных расценок, установленных с учетом необходимой квалификации. Сдельно-премиальная система оплаты труда рабочих предусматривает премирование за перевыполнение норм выработки и достижения определенных качественных показателей (отсутствие брака, рекламаций и т.п.). При сдельно-прогрессивной системе оплата повышается за выработку сверх нормы. При косвенно-сдельной системе оплата труда на-

ладчиков, комплектовщиков, помощников мастеров и других рабочих осуществляется в процентах к заработку основных рабочих обслуживаемого участка.

Труд некоторых работников иногда оплачивается и по сдельной, и по повременной оплате труда, например оплата труда руководителя небольшого коллектива, который совмещает руководство коллективом (повременная оплата) с непосредственной производственной деятельностью, оплачиваемой по сдельным расценкам.

Аккордная система оплаты труда предусматривает определение совокупного заработка за выполнение определенных стадий работы или производство определенного объема продукции.

Расчет заработка при сдельной системе оплаты труда осуществляется по документам о выработке.

Для более полного учета трудового вклада каждого рабочего в результаты труда бригады с согласия ее членов могут использоваться коэффициенты трудового участия (КТУ).

Для правильного начисления оплаты труда рабочим большое значение имеет учет отступлений от нормальных условий работы, которые требуют дополнительных затрат труда и оплачиваются дополнительно к действующим расценкам на сдельную работу.

Доплаты оформляют следующими документами:

- дополнительные операции, не предусмотренные технологией производства, – нарядом на сдельную работу, который обычно содержит какой-либо отличительный знак (например, яркая черта по диагонали);
- отклонения от нормальных условий работы – листком на доплату, который выписывают на бригаду или отдельного рабочего. В нем указывают номер основного документа (наряда, ведомости и др.), к которому производится доплата, содержание дополнительной операции, причину и виновника доплат и расценку.

Размеры доплат и условия их выплаты предприятия устанавливают самостоятельно и фиксируют их в коллективном или трудовом договоре;

- простой не по вине рабочих – листком учета простоев, в котором указывают время начала, окончания и длительности простоя, причины и виновников простоя и причитающуюся рабочим за простой сумм оплаты. Время простоя по вине работодателя оплачивается в размере не менее 2/3 среднего заработка работника. Простои по вине рабочих не оплачивают и документами не оформляют;
- неисправимый, или окончательный, брак оформляют актом о браке или ведомостью о браке; кроме того, его отмечают в первичных документах по учету выработки. Исправимый брак актом или ведомостью о браке не оформляют;
- брак не по вине работника оплачивается наравне с годными изделиями. Полный брак по вине работника оплате не подлежит. Частичный брак по вине работника оплачивается по пониженным расценкам в зависимости от степени годности продукции.

Оплата часов ночной работы (с 22 до 6 ч.). Час ночной работы оплачивается в повышенном размере, предусмотренном коллективным договором организации, но не ниже размеров, установленных законодательством. Продолжительность ночной работы (смены) сокращается на один час.

Оплата часов сверхурочной работы. Сверхурочные работы допускаются в исключительных случаях. Работа в сверхурочное время оплачивается за первые два часа не менее чем в полуторном размере, а за последующие часы – не менее чем в двойном размере за каждый час сверхурочной работы. Сверхурочные работы не должны превышать для каждого работника четырех часов в

течение двух дней подряд и 120 ч. в год. Компенсация сверхурочных часов отгулом не допускается.

К сверхурочным работам и к работе в ночное время не допускаются беременные женщины и женщины, имеющие детей в возрасте до трех лет, работники моложе 18 лет, работники других категорий, установленных законодательством.

Оплата работы в выходные и праздничные дни. Работа в выходные и праздничные дни компенсируется работнику предоставлением другого дня отдыха или, по соглашению сторон, в денежной форме. Работа в выходные дни и праздничные дни оплачивается не менее чем в двойном размере:

- сдельщикам – не менее чем по двойным сдельным расценкам;
- оплачиваемым по часовым (дневным) ставкам – в размере не менее двойной часовой (дневной) ставки;
- получающим месячный оклад – в размере не менее одной часовой (дневной) ставки сверх оклада, если работа проводилась в пределах месячной нормы рабочего времени, и в размере не менее двойной часовой (дневной) ставки сверх оклада, если работа проводилась сверх месячной нормы.

Оплата очередных отпусков. Право на отпуск работникам предоставляется по истечении шести месяцев непрерывной работы на данном предприятии. За работником, находящимся в отпуске, сохраняют его средний заработок.

Оплата перерывов в работе кормящих матерей. Для кормящих матерей и женщин, имеющих детей в возрасте до полутора лет, установлены дополнительные перерывы. Время этих перерывов засчитывается в счет рабочего времени и подлежит оплате в размере среднего заработка.

Пособия по временной нетрудоспособности выплачивают рабочим и служащим за счет отчислений на социальное страхование. Основанием для выплаты пособий являются больничные листы, выдаваемые лечебными учреждениями и подписанные профсоюзным органом. Размер пособия по временной нетрудоспособности зависит от стажа работы сотрудника и его среднего заработка: при непрерывном стаже работы до пяти лет – 60% заработка; от пяти до восьми лет – 80% заработка, от восьми лет и более – 100% заработка.

Независимо от стажа работы пособие выдается в размере 100%:

- вследствие трудового увечья или профессионального заболевания;
- работающим инвалидам ВОВ и другим инвалидам, приравненным по льготам к инвалидам ВОВ;
- лицам, имеющим на своем иждивении трех детей и более, не достигших 16 лет (учащиеся – 18 лет);
- по беременности и родам.

Помимо указанных случаев (оплата перерывов в работе кормящим матерей, отпусков, пособий по временной нетрудоспособности (с учетом стажа работы) средний заработок сохраняется:

- за работниками, находящимися в медицинском учреждении на обследовании, обязанными проходить такое обследование;
- за донорами в день обследования и в день сдачи крови, а также за предоставленный им день отдыха после каждого дня сдачи крови и в ряде других случаев, установленных законодательством.

Для распределения заработной платы производственных рабочих по объектам учета затрат ее группируют по данным первичных документов по учету труда

и его оплаты (нарядов, рапортов, ведомостей, маршрутных листов и т.п.) по цехам, переделам, участкам и другим объектам учета. Внутри каждого объекта учета заработная плата производственных рабочих группируется по объектам калькуляции. Сгруппированные данные о заработной плате производственных рабочих записывают в накопительные карточки или ведомости, открываемые на каждый объект учета и калькулирования. По данным накопительных карточек составляют разработочную таблицу (машинограмму) распределения заработной платы. В небольших организациях разработочные таблицы можно составлять непосредственно по данным первичных документов по учету выработки и расчетно-платежных ведомостей.

Основная часть заработной платы производственных рабочих включается в себестоимость отдельных видов продукции или однородных ее видов прямым путем. Часть заработной платы, которую невозможно прямым путем отнести на себестоимость отдельных изделий, распределяют косвенно – как правило, пропорционально сметной ставке этих расходов на единицу продукции.

В соответствии с действующими положениями всю сумму начисленной заработной платы производственных рабочих разделяют на две части: заработная плата по нормам и отклонениям от норм. Отклонения от норм выявляют, как правило, методом документирования. Его сущность заключается в том, что заработная плата в пределах норм начисляется рабочим по принятым документам. Начисление заработной платы сверх норм осуществляется по специально выписанным документам – листкам на доплату, нарядам на выполнение работ, не предусмотренных технологией, листкам учета простоев, нарядам на исправление брака. Отклонения по заработной плате рабочих, оплачиваемых повременно, выявляют при распределении начисленных сумм пропорционально нормативным ставкам сопоставлением фактически начисленной заработной платы с нормативной суммой.

Для контроля за отклонениями по заработной плате целесообразно по пятидневкам и декадам составлять ведомость (машинограмму) на отклонения. В подлежащем машинограммы указывают причины отклонений (неисправность и несоответствие оборудования; замена сырья и материалов; отсутствие и неисправность инструментов и приспособлений; выполнение операций, не предусмотренных технологическим процессом; исправление брака и др.), а в скобках – виновников (инициаторов) отклонений. В организациях, как правило, используют отраслевую номенклатуру причин и виновников отклонений.

Отчисления на социальные нужды распределяют между видами продукции пропорционально затратам на оплату труда.

## 7. ПРИНЦИПЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ

### 7.1. Основные понятия: планирование, программирование, бюджетирование, сметы

Бюджетирование – это, по сути дела, планирование. Чаще под словом «бюджетирование» понимают краткосрочное планирование.

Планирование представляет собой основополагающую функцию управления деятельностью организации.

Это творческий процесс определения действий, которые должны быть выполнены в будущем. Это – оценка альтернативных стратегий, тактики и любых действий для достижения намеченного результата.

Процесс планирования неразрывно связан с контролем.

Функцией планирования является повышение качества принимаемых решений путем тщательного анализа всех релевантных<sup>6</sup> факторов и обеспечение принятия оптимальных решений.

В основе планирования лежит анализ прошлой финансовой и нефинансовой информации.

Различают следующие виды планирования.

#### 1. По срокам:

- текущее;
- среднесрочное (тактическое);
- перспективное (стратегическое).

Перспективное (стратегическое) планирование – это планы генерального развития предприятия на долгосрочный период (3, 5 и более лет). Стратегии организации пересматриваются только при необходимости (при внедрении новых технологий, появлении новых конкурентов, резком изменении потребительского спроса и т.д.).

Административное (среднесрочное) планирование (рассчитано на 1-3 года) представляет собой тактические планы развития и поддержания организационной структуры. Их целью является создание организации, в которой могут быть достигнуты наилучшие результаты деятельности. Такие планы пересматриваются, как правило, ежегодно. Они являются среднесрочными.

Текущее, или оперативное, планирование прямо связано с достижением цели организации. Это – планы производства (годовые или квартальные бюджеты).

#### 2. По детализации:

- общее;
- частное планирование.

Общее планирование касается деятельности всей организации в целом. Это – генеральный план развития организации, то есть генеральный, или сводный, бюджет (мастер-бюджет).

Частные планы составляются для различных подразделений, участков, центров ответственности.

#### 3. По функциям затрат в планировании деятельности:

- капитальное;
- текущее планирование.

Капитальное планирование дает организации бюджет капитальных затрат. Текущее планирование представляет бюджет текущих затрат.

#### 4. По методам разработки:

- от нуля;
- от достигнутого.

Планирование «от нуля» – это планирование, основанное на инженерном исследовании. При инженерном исследовании создаются научно обоснованные нормативы, на основе спецификации материалов, труда и оборудования осуществляется пристальное наблюдение за ходом каждой операции.

Планирование «от достигнутого» – это планирование на основе записей прошлых лет. В этом случае существует опасность, что нормативы будут отражать прошлую неэффективность производства. При данном методе не выбирается лучшая комбинация ресурсов, производственных методов и качества продукта.

#### 5. По возможности контроля:

- статичное (стабильное) планирование;
- гибкое планирование.

Статичным (постоянным, жестким) планированием называют формирование бюджета, основанного только на одном уровне активности (т.е. только для одного объема производства и/или продаж).

Гибкое планирование адаптирует первоначальную смету к реальному объему производства. Бюджетирование (сметное планирование) – процесс оперативно-го планирования деятельности компании и отдельных ее сегментов. Бюджетирование позволяет распределить ресурсы подразделений, включая оборудование и персонал, произвести необходимую замену работников, составить расписание работ и оперативно контролировать деятельность компании.

Бюджеты отражают цели и задачи каждого подразделения, а также центра ответственности.

От бюджетирования следует отличать прогнозирование, которое является процессом выбора основных направлений деятельности, приблизительного объема ресурсов, а также условий, в которых будет развиваться бизнес. В процессе прогнозирования на основе анализа наличия ресурсов и оценки влияния факторов внешней – среды определяется наиболее вероятный ход событий.

Прогнозирование позволяет определить совокупность событий и является важной стадией бюджетирования.

### Прогнозы

Определяют наиболее вероятный ход событий.

Разрабатываются на основе:

- анализа деятельности предприятия и его конкурентов в предыдущих периодах;
- анализа наличия ресурсов;
- влияния факторов внешней среды (изменение валютных курсов, политическая и экономическая обстановка);
- исследования рынка.

Характерными чертами прогнозов являются следующие.

Прогнозы разрабатываются как в денежной, так и в неденежной форме. Они могут быть разработаны на любой период времени. Прогнозы не утверждаются высшим руководством. Разработчик прогнозов не несет ответственности за его исполнение. Прогнозы пересматриваются, как только становится доступной новая информация.

### Стратегии

Определяют основные направления деятельности. Разрабатываются высшим руководством на основе оценки лимитирующих факторов, SWOT-анализа, имеющих прогнозов. Характерными признаками стратегий являются следующие.

Стратегии определяют цели бизнеса (цели, ради которых создана организация). Они учитывают ограничения (лимитирующие факторы), в которых оперирует бизнес. Дают оценку сильных и слабых сторон компании. Определяют возможности компании и ожидающие ее угрозы.

### Бюджет

С учетом стратегий создаются операционные планы, то есть частные планы (бюджеты) различных сегментов компании. Это могут быть бюджеты производства, продаж, закупок, исследований и разработок и т.д. Их характерными чертами являются следующие.

<sup>6</sup> Релевантными могут быть только параметры (например, доходы и затраты), относящиеся к будущему управленческому решению и отличающиеся по вариантам.

Они разрабатываются для каждого структурного подразделения или по центрам ответственности. Также они могут составляться по продуктовому или функциональному принципу, то есть могут быть ориентированы на изготавливаемый продукт или же на отдельный вид производимых действий.

На основе операционных бюджетов создается мастер-бюджет, то есть сводный бюджет всей компании.

Бюджет (или смета) – это финансовый документ, план, выраженный в денежной форме. Он подготавливается и утверждается перед началом очередного бюджетного периода и определяет плановый доход, величину затрат и размеры необходимого финансирования. Он состоит, как правило, из планового баланса, планового отчета о прибылях и убытках, плана движения денежных средств, которые являются обязательными составляющими бюджета, а также других документов, необходимых организации, чтобы спланировать свою деятельность на ближайший период.

Его характерными чертами являются следующие:

- обычно он разрабатывается в денежной форме, но может включать и другие параметры или ограничения;
- составляется на год или меньший период;
- отражает обязательства руководства различных уровней за выполнение поставленных целей, то есть ответственность руководителей;
- утверждается высшим руководством компании;
- утвержденный бюджет пересматривается в исключительных случаях;
- является основой управленческого контроля путем выявления и анализа отклонений фактических параметров от запланированных, то есть далее идет обычный цикл управления – действие, контроль и анализ, принятие решений.

Функции бюджета (задачи бюджетирования):

- планирование деятельности в течение года;
- координация деятельности различных составных частей организации, согласование интересов отдельных групп работников и организации в целом;
- контроль текущей деятельности, обеспечение плановой дисциплины;
- мотивация руководителей низших уровней на достижение целей своих центров ответственности и организации в целом;
- оценка результатов деятельности, как руководителей, так и сегментов организации;
- средство обучения руководителей низших уровней.

Как уже отмечалось, бюджетное планирование – это самый краткосрочный вид планирования. Бюджет составляется, как правило, на один год с подразделением на более короткие периоды. Бюджет – это внутренний документ организации, поэтому он не регламентируется никакими нормативными документами. Форму бюджета организация разрабатывает самостоятельно. Выше было отмечено, что организация разрабатывает бюджеты по сегментам деятельности (подразделениям), а затем собирает все частные бюджеты в единый мастер-бюджет (общий, главный бюджет).

Процесс бюджетирования – это двусторонний поток информации:

- сверху вниз – определение целей и задач каждого отдельного подразделения организации;
- снизу вверх – интеграция функциональных бюджетов и бюджетов центров ответственности, сводный бюджет.

Общий, или главный, бюджет представляет собой скоординированный по всем подразделениям или функциям план работы для организации в целом. Он состоит из двух частей: оперативного бюджета и финансового бюджета.

Оперативный бюджет отражает планируемые операции на предстоящий год для сегментов организации или отдельных функций предприятия. Разработка оперативного бюджета начинается с определения бюджета продаж. Затем прогнозные объемы продаж и производства преобразуются в количественные оценки доходов и расходов каждого сегмента организации.

Оперативный бюджет включает в себя:

- бюджет продаж;
- бюджет производства (производственной себестоимости):
  - бюджет прямых материальных затрат;
  - бюджет использования трудовых ресурсов;
  - бюджет потребности в мощностях;
  - бюджет общепроизводственных расходов;
- бюджет товарно-материальных запасов;
- бюджет коммерческих расходов;
- бюджет общих и административных расходов.

Результатом формирования оперативного бюджета является плановый отчет о прибылях и убытках. Его составление начинается с определения бюджета продаж.

Бюджет продаж формируется на основе прогноза продаж, который составляется с учетом лимитирующих факторов – так называемых ключевых факторов, или ограничений, определяющих границы бизнеса. Считается, что если определены лимитирующие факторы, то дальнейший процесс бюджетирования не представляет больших трудностей, поскольку решена главная проблема прогнозирования объема продаж.

Функция бюджета как средства контроля и оценки деятельности организации раскрывается тогда, когда плановые (нормативные) показатели сравниваются с фактическими. Разница между нормативными и фактическими показателями называется отклонениями. Анализ отклонений является эффективным инструментом контроля затрат и всей системы управления.

При подготовке отчетов о деятельности центров ответственности необходимо учитывать, что некоторые виды затрат изменяются в зависимости от изменения объемов выпуска (продаж).

Для выполнения задач контроля необходимо скорректировать бюджетные данные на соответствующий товарный выпуск, чтобы грамотно определить отклонения фактических показателей от запланированных. Этим целям служит гибкий бюджет.

Гибкий (переменный) бюджет – это бюджет, составленный для фактического диапазона деловой активности.

Статичный (фиксированный) бюджет – это бюджет, рассчитанный на запланированный уровень деловой активности организации (объем продаж, объем выпуска продукции и т.д.). Главный бюджет всегда статичный.

В основе составления гибкого бюджета лежит деление затрат на переменные и постоянные. Показатели в гибком бюджете рассчитываются на фактический объем реализации на основе размера удельных переменных затрат.

Формула статичного (постоянного) бюджета:

$$ПБ = Н_{ПЕР} * Н_{КОЛ} + Н_{ПОСТ}$$

Формула гибкого бюджета:

$$ГБ = Н_{ПЕР} * Ф_{КОЛ} + Н_{ПОСТ}$$

где **ПБ** – статичный (постоянный) бюджет;

**ГБ** – гибкий бюджет;

**Н<sub>ПЕР</sub>** – нормативные переменные затраты;

**Н<sub>КОЛ</sub>** – нормативное количество;

**Ф<sub>КОЛ</sub>** – фактическое количество;

**Н<sub>ПОСТ</sub>** – нормативные постоянные затраты.

Сметы – это суммарное выражение расходов на подразделение, бизнес-процесс, проект и т.д. Сметы содержат только расходную часть. Структура смет и наименование статей расходов определяется предприятием самостоятельно. Структура сметы для основного производства может состоять из следующих статей.

1. Сырье и материалы.
2. Энергозатраты.
3. Вспомогательные материалы (химикаты) + услуги вспомогательного производства.
4. Фонд оплаты труда:
  - з/п основных рабочих;
  - з/п вспомогательных рабочих;
  - отчисления от з/п.
5. Косвенные:
  - общепроизводственные расходы (ОПР);
  - общехозяйственные расходы (ОХР).
6. Разное:
  - налоги, включаемые в состав себестоимости (на пользователей автодорог);
  - страхование от стихийных бедствий и т.д.

**7.2. Классификация бюджетов**

Система бюджетирования предприятия представляет собой совокупность взаимосвязанных операционного, инвестиционного и финансового бюджетов. Операционный бюджет состоит из бюджетов продаж, производства, закупок и др., инвестиционный – из бюджетов капиталовложений, реализации внеоборотных активов, инвестиционных поступлений. В финансовый бюджет обычно включают бюджет движения денежных средств, бюджет прибылей и убытков (бюджет доходов и расходов) и прогнозный баланс. Сводный бюджет, который включает финансовый, операционный и инвестиционный бюджеты, часто называют мастер-бюджетом.

Состав и классификация формируемых бюджетов варьируются в зависимости от предприятия, но в любом случае все бюджеты можно объединить в четыре группы: операционные, инвестиционные, финансовые и сводные.

Классификация бюджетов компаний выглядит следующим образом:

1. Операционный бюджет:
  - бюджет продаж;
  - бюджет запасов готовой продукции;
  - бюджет производства;
  - бюджет незавершенного производства;
  - бюджет запасов сырья и материалов;
  - бюджет закупок;
  - бюджет прямых материальных затрат;
  - бюджет затрат на оснастку, инструмент, тару;
  - бюджет затрат на оплату труда;
  - бюджет затрат на энергоресурсы;
  - бюджет общепроизводственных расходов;
  - бюджет внепроизводственных расходов;
  - бюджет затрат по статьям калькуляции;
  - бюджет затрат по видам затрат;
  - бюджет налогов и сборов;
  - бюджет социальных расходов;
  - бюджет доходов и расходов по операционной деятельности;
  - бюджет дебиторской задолженности;
  - бюджет кредиторской задолженности.
2. Инвестиционный бюджет:
  - бюджет капитальных вложений и инвестиций;
  - бюджет реализации внеоборотных активов;
  - бюджет долевого инвестирования;
  - бюджет инвестиционных поступлений;
  - бюджет инвестиционных выплат.
3. Финансовый бюджет:
  - бюджет финансовой деятельности;
  - бюджет кредитов и займов;
  - бюджет движения собственного капитала;
  - бюджет движения собственных акций;
  - бюджет выданных займов;
  - бюджет краткосрочных финансовых вложений.

4. Сводный бюджет:
  - бюджет неоперационных доходов и расходов;
  - бюджет прибылей и убытков;
  - бюджет движения денежных средств;
  - платежный бюджет;
  - целевые и контрольные показатели деятельности;
  - прогнозный баланс.

Выбор того или иного вида бюджета зависит от специфики деятельности предприятия, выбранной стратегии, масштаба рынка.

**7.3. Организация процесса бюджетирования**

При разработке системы бюджетирования следует учитывать не только виды составляемых бюджетов, но и взаимосвязь между ними, а также последовательность их формирования. Совокупность всех бюджетов и порядок их составления принято называть бюджетной моделью.

Как правило, процесс формирования бюджета начинается с составления бюджета продаж. На основании этого бюджета определяется производственная программа предприятия, а также потребность в производственных мощностях, персонале, сырье и материалах, рассчитываются затраты на содержание обслуживающих подразделений. На следующем этапе формируются бюджет себестоимости производимой продукции, бюджет закупок и другие бюджеты, входящие в состав операционного бюджета. На основе данных операционного бюджета создается финансовый бюджет. Классическая бюджетная модель представлена на рис. 7.1.

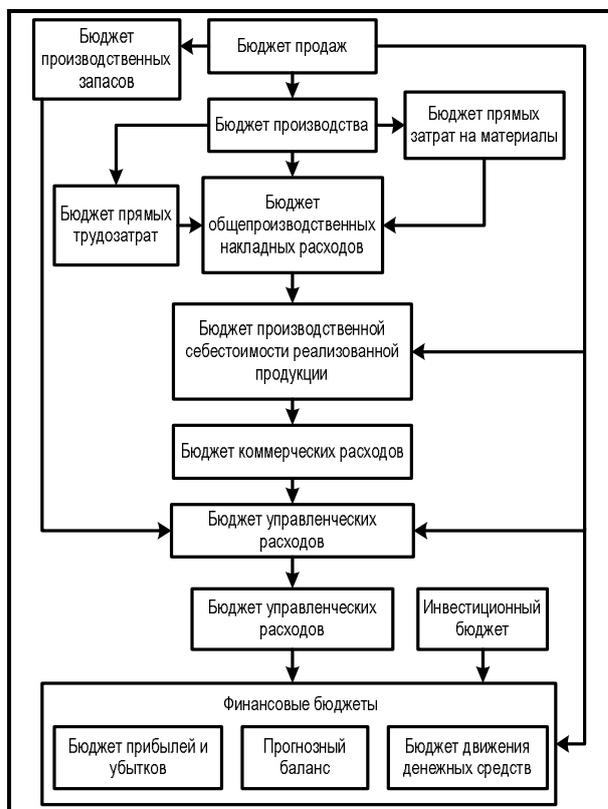


Рис. 7.1. Классическая бюджетная модель

### Факторы, влияющие на бюджетную модель компании

Можно выделить основные факторы, которые делают систему бюджетирования каждого предприятия уникальной:

- ограничения, влияющие на деятельность предприятия (объем сбыта, производственные мощности и т.д.);
- вид деятельности;
- стратегические цели;
- информационные потребности менеджмента компании;
- бизнес-процессы;
- размер предприятия и система управления;
- специалисты, занимающиеся разработкой процесса бюджетирования.

### Ограничения, влияющие на деятельность компании

Построение бюджетной модели компании должно начинаться с учета наиболее значимых ограничений, определяющих результаты деятельности организации. К таким ограничениям относят:

- существующий на рынке объем платежеспособного спроса на продукцию;
- производственные мощности;
- наличие квалифицированного персонала;
- доступность сырья и материалов.

Для большинства предприятий наиболее значимое ограничение – доступный объем платежеспособного спроса, в соответствии с которым формируется бюджет продаж компании. В этом случае все остальные составляющие мастер-бюджета зависят от бюджета продаж. Но такая ситуация характерна только для рынка покупателей, где предложение превышает спрос. Для ненасыщенных рынков действуют другие ограничения, к примеру, производственные мощности компании или доступность сырья и материалов. На рис. 7.2 представлена бюджетная модель компании, деятельность которой зависит от возможного объема закупки нефтепродуктов, поэтому планирование деятельности осуществляется на основании бюджета закупок, в то время как бюджет продаж играет второстепенную роль.

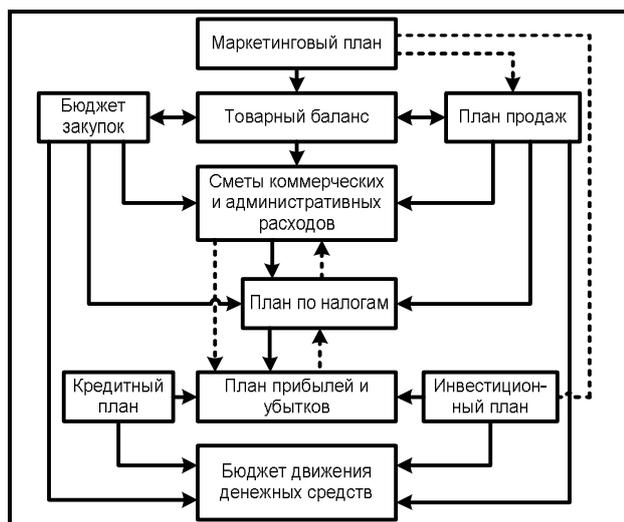


Рис. 7.2. Бюджетная модель компании – нефтяного трейдера

На бюджетную модель влияют также требования, предъявляемые собственниками или топ-менеджерами предприятия, например установленные уровни рента-

бельности, ликвидности, капитализации и т.д. Иногда эти требования противоречат другим ограничениям. Решение таких проблем может быть разлчным и зависит от подхода к бюджетированию, принятому в компании. При планировании снизу вверх бюджетирование осуществляется исходя из имеющихся в распоряжении компании ресурсов. При использовании противоположного подхода (сверху вниз) на первом этапе планируются финансовые результаты, а затем определяется необходимая интенсивность использования имеющихся в организации ресурсов. При этом может оказаться, что достижение поставленных целей физически невозможно. В связи с этим наибольшее распространение получил комбинированный подход к построению мастер-бюджета компании.

Бюджетная модель во многом зависит от вида деятельности предприятия. И если финансовая часть мастер-бюджета одинакова для всех организаций, то состав операционных бюджетов и существующие между ними взаимосвязи будут серьезно различаться в зависимости от того, для какого предприятия – производственного, торгового и т.д. – построена бюджетная модель. Например, планировать деятельность торговой компании, в которой отсутствует производство, значительно проще, чем промышленного предприятия, обладающего наиболее полным набором бизнес-процессов. Бюджетная модель предприятий, оказывающих различные услуги, как и бюджетная модель производственных предприятий, может включать бюджет производства, бюджет закупок сырья и материалов и т.д. Принципиальное различие бюджетных моделей таких компаний заключается в том, что в сфере услуг планирование нередко приходится осуществлять в разрезе проектов, то есть создавать для каждого проекта весь набор бюджетов.

Если у компании нет четко выработанных стратегических целей, то ее система бюджетирования не будет эффективной. Поэтому перед тем как создавать бюджетную модель, руководство должно четко определить цели и показатели, характеризующие их достижение. А бюджетная модель компании должна содержать бюджеты, в которые входят стратегические показатели или другие (зачастую нефинансовые) данные, позволяющие их рассчитать. Это необходимо для управления процессом достижения поставленных целей.

В зависимости от фазы развития компании наибольшее внимание менеджмент уделяет различным видам бюджета. Например, на стадии роста бизнеса или этапе выхода на новый рынок акцент в организации делается на доходную часть бюджета. Это время для массивных инвестиций, с одной стороны, и достижения максимального объема продаж – с другой, что влечет за собой деление единого мастер-бюджета компании на бюджеты по уже освоенным рынкам и бюджеты проектов. В компаниях, достигших «зрелого» этапа развития, большее внимание уделяется минимизации расходов, что ведет к максимальной детализации расходных статей и формированию отдельного бюджета для каждого подразделения.

Непосредственное влияние на бюджетную модель предприятия оказывает его размер. Для более детального планирования крупные компании могут составлять отдельные бюджеты по определенным видам затрат с большим удельным весом в себестоимости продукции. Например, большинство крупных органи-

заций формируют бюджет налогов, в то время как небольшие предприятия планируют налоговые платежи в составе других бюджетов. Также могут составляться такие виды бюджетов, как бюджет затрат на энергоресурсы, бюджет затрат на оснастку и т.д.

В компаниях с холдинговой структурой более сложная, чем на обособленных предприятиях, бюджетная модель, которая во многом зависит от системы управления. Компании холдингового типа условно можно разделить на директивные, управленческие и инвестиционные.

Для директивных холдингов характерна концентрация управленческих функций в головной компании, вплоть до того, что все бюджеты дочерних компаний холдинга разрабатываются головной компанией. Для таких холдингов свойственно также создание централизованного казначейства, акцептующего все платежи дочерних предприятий, благодаря чему передавать финансовый бюджет в дочерние подразделения не нужно.

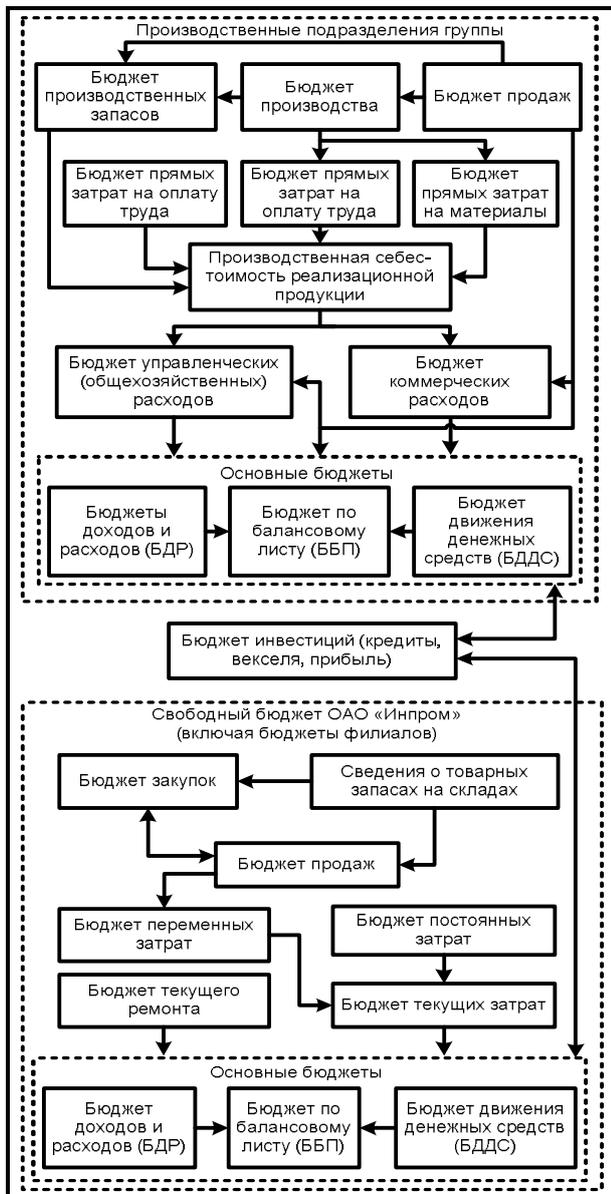


Рис. 7.3. Бюджетная модель группы компаний «Инпром»

В управленческих холдингах головная компания выполняет роль контролирующего органа. Мастер-бюджет управленческого холдинга – это сводный бюджет, который включает бюджеты предприятий холдинга. В головной компании консолидируются финансовые бюджеты, показатели которых проверяются на соответствие целям компании. Если директивные холдинги предполагают максимальную концентрацию полномочий, то управленческие холдинги склонны передавать большую часть прав по управлению дочерним предприятиям.

Бюджетная модель управленческого холдинга на примере группы компаний «Инпром» представлена на рис. 7.3. В данном холдинге существует ряд производственных предприятий, где формируются только некоторые операционные бюджеты, необходимые для управления производственной деятельностью. Остальные бюджеты составляются на уровне холдинга в целом.

В инвестиционных холдингах, где собственники контролируют только ежегодные отчеты и напрямую не влияют на принятие решений дочерними компаниями, головная компания не принимает участия в создании бюджетных моделей дочерних предприятий.

Для того чтобы система бюджетирования на предприятии была эффективным инструментом управления, она должна отражать специфику бизнес-процессов организации и ее деятельности. Кроме того, следует учитывать, что любая бюджетная модель будет неэффективна, если в компании отсутствует четкая структура разделения полномочий, то есть неизвестно, кто и за какие бизнес-процессы отвечает. В таком случае к внедрению бюджетирования можно переходить лишь после реорганизации бизнес-процессов в компании.

Например, планируется продать 1 000 холодильников и тостеров. На входе задается: сколько нужно закупить холодильников и тостеров, сколько остатков на центральном складе, сколько необходимо продать в разных магазинах, сколько стоит аренда, какова амортизация, сколько товаров постоянно стоит на одном квадратном метре, какие размеры у холодильника, сколько кубометров надо перевозить, сколько рейсов надо делать, сколько стоит километр перевозок и так далее.

Любая компания, внедряющая бюджетирование, должна разрабатывать бюджетный регламент, в котором устанавливаются правила бюджетного управления для всех подразделений, и в случае необходимости распространять его на новые структуры. Бюджетный регламент – это совокупность внутрифирменных документов и приказов, описывающих бюджетный процесс на предприятии.

Бюджетный регламент включает в себя:

- положение о бюджетном планировании и приложения, которые содержат используемые в компании формы бюджетных документов (бюджетные отчеты, заявки на платеж и т.д.), а также схемы процессов составления и утверждения бюджетов, перечень ежемесячных, квартальных и годовых бюджетов и ответственных за их формирование;
- положение о мотивации персонала;
- положение о порядке оперативного финансового планирования и исполнения платежей;
- положение о бюджетном комитете.

Структура положения о бюджетном планировании может включать в себя следующие разделы.

1. Цели и задачи бюджетного планирования компании.
2. Порядок формирования бюджетов.
3. Состав участников бюджетного процесса: от руководителя бюджетного комитета до руководителей всех подразделений, которые составляют заявки на расходы.

4. Функции и ответственность лиц, принимающих участие в бюджетном процессе.
5. Права участников бюджетного процесса (список полей (документов) бюджета, которые заполняет участник процесса, порядок проверки заполнения и корректировки этих полей (документов), права по утверждению бюджетных документов).
6. Порядок и методика пересмотра и корректировки бюджетов при значительных отклонениях плановых показателей от фактических.
7. Анализ исполнения бюджета.
8. Порядок утверждения отчета об исполнении бюджета.

### Элементы бюджетного регламента

Общие правила бюджетной деятельности. Необходимо определить цели, ради которых будет внедряться бюджетирование, а также целевые показатели, с учетом которых формируются доходные и расходные статьи бюджетов. Это делается для того, чтобы установить правила формирования отчетов о работе организации, а также порядок анализа и корректировки бюджетов.

Описание центров ответственности. В описании должны содержаться принципы разделения центров ответственности на ЦФО, ЦФУ и МВЗ, формы планов и годовой отчетности, которые представляет каждый центр, а также правила консолидации этих документов в общефирменную отчетность.

Определение бюджетного периода. Бюджетный период – это срок, на который составляются основные финансовые бюджеты. Из-за сложностей, возникающих при сборе и представлении отчетности, в том числе управленческой, у большинства российских компаний бюджетный период равен одному кварталу, но и практики, и консультанты оптимальным сроком считают помесячный бюджет. Предприятия, имеющие развитую систему управления, составляют бюджеты помесячно (или на каждые четыре недели). Среднесрочный бюджет формируется на год, реже – на три и пять лет.

Вместе с бюджетным периодом устанавливается и бюджетный цикл – срок, по истечении которого сопоставляются плановые и фактические показатели и корректируются последующие бюджеты. Например, если в компании принят ежегодный план с ежемесячной разбивкой, то корректировки отклонений могут проводиться раз в квартал. Это делается не только для того, чтобы повысить точность прогноза, но и для того, чтобы определить, как влияют на результат компании отдельные факторы, например работа сотрудников, и рынок в целом. Так, если на рынке наблюдается благоприятная конъюнктура, приток продаж за квартал будет связан в первую очередь с этим фактором, а не с усилиями менеджеров по продажам и, следовательно, в будущем от продавцов можно требовать более высокой отдачи.

Составление бюджетного графика. В регламенте необходимо определить сроки разработки, согласования, утверждения, консолидации и анализа бюджетов всех уровней. Эти сроки должны быть достаточными для формирования бюджетных документов и утверждения их на бюджетном комитете компании. Для каждой стадии бюджетного процесса, начиная с составления и заканчивая утверждением бюджетных документов, назначаются ответственные.

Анализ исполнения и правила корректировки бюджетов. Должны быть утверждены методики и сроки проведения анализа исполнения бюджета, регламентирован порядок корректировки бюджетных документов и определен перечень сотрудников, отвечающих за ана-

лиз. Методика может содержать правила анализа отклонений фактических показателей от плановых, анализа структуры производства и динамики реализации продукции и т.д.

Порядок мотивации персонала в зависимости от бюджетных показателей. Данная часть регламента существует не во всех компаниях, однако многие специалисты считают ее едва ли не основной, поскольку она увязывает исполнение бюджета с вознаграждением конкретных сотрудников компании.

### Этапы составления бюджетного регламента

Составление документов. На этом этапе необходимо определить форматы всех документов, необходимых для бюджетного процесса, начиная от заявок на платежи по операционной деятельности и заканчивая операционными и финансовыми бюджетами, а также правила согласования операционных и финансовых бюджетов различных ЦФО. Нужно учесть, что существующая на предприятии система планирования должна позволять по понятным сотрудникам правилам и в требуемые сроки представлять необходимые для бюджетного процесса плановые формы и отчеты.

На основе анализа большого количества российских предприятий можно сказать, что с разработкой операционных бюджетов, включающих бюджет доходов и расходов, справляются практически все предприятия. А вот с составлением финансовых бюджетов (бюджетов кредиторской и дебиторской задолженности, а также бюджета движения денежных средств и прогнозного баланса) большинство компаний, особенно промышленных, испытывают серьезные трудности.

Это может быть связано с тем, что поскольку БДР дает управленцу такие важные показатели, как маржинальная и чистая прибыль за период, то часто этого бывает достаточно для эффективного управления, и финансовые бюджеты кажутся ненужным балластом в бюджетном цикле предприятия. Однако это происходит до тех пор, пока управленец не сталкивается с ситуацией, когда в компании есть прибыль за период, но при этом ощущается постоянная нехватка денежных средств. Управлять этой ситуацией на основе БДР невозможно, поскольку этот бюджет не дает информации о реальном потоке «живых» денег в организации. Именно тогда возникает необходимость составления финансовых бюджетов. Есть и другие примеры негативных последствий, к которым может привести отсутствие финансовых бюджетов:

- возникновение кассовых разрывов или незапланированных расходов, ведущих к завышению средневзвешенных затрат на капитал;
- разрыв договорных отношений с поставщиками и подрядчиками (при отсутствии бюджета кредиторской задолженности);
- упущенная финансовая выгода из-за несвоевременной оплаты поставщикам, неуправляемый финансовый рычаг;
- неоптимальная структура и оборачиваемость дебиторской задолженности;
- завышенные товарные запасы.

Обучение персонала работе с бюджетными документами. После разработки методики составления и утверждения форматов операционных и финансовых бюджетов необходимо обучить персонал работе в рамках бюджетного регламента. Без этого невозможна успешная постановка системы бюджетного управле-

ния. В качестве примера можно привести опыт внедрения бюджетирования в телекоммуникационной компании, имеющей множество удаленных филиалов. В ходе внедрения руководителям филиалов без проведения предварительного обучения в приказном порядке были разосланы для заполнения бюджетные формы. Учетные работники различных филиалов заполняли эти формы по-своему. В итоге не удалось получить достоверную консолидированную отчетность по компании в целом. Кроме того, поскольку «на местах» не понимали смысла заполняемых бюджетов, возникло отрицательное отношение к любым инициативам центрального офиса. Внедрение бюджетирования удалось довести до конца только после того, как специалисты головного офиса с помощью консультантов подготовили документы, описывающие бюджетный процесс, обучили сотрудников филиалов основам управленческого учета и бюджетирования и сформировали вместе с ними пробный бюджет компании.

Пробный бюджет составляется, как правило, на один месяц. В большинстве случаев показатели пробного бюджета могут существенно (до 50%) отличаться от фактических. Вместе с тем составление пробного бюджета позволяет обучить широкий круг специалистов работе в рамках бюджетного цикла, внести необходимые коррективы в разработанный бюджетный регламент. Результаты исполнения пробного бюджета не должны повлечь за собой никаких административных мер, так как он является частью процесса адаптации компании к новой системе управления.

### **Ошибки, допускаемые при составлении бюджетного регламента**

Неправильное распределение ответственности. Бюджетные документы, касающиеся операционной деятельности (заявки на платеж, операционные бюджеты продаж, производства, административных затрат и т.д.), должны заполнять сотрудники, отвечающие за их исполнение. Нередко это условие не соблюдается – бюджеты заполняют сотрудники планово-экономического отдела, а сами исполнители даже не подозревают о существовании каких-либо планов.

Фрагментарность бюджетного цикла. Часто в организации разрабатываются лишь некоторые бюджеты, не отражающие всей ее деятельности, например бюджет продаж и БДР, причем без разбивки показателей по подразделениям. Несмотря на то, что фрагментарное формирование бюджетов может иметь место на определенной стадии становления бюджетирования, при таком подходе разделить ответственность за результат каждого подразделения, не говоря уже о планировании деятельности и управлении затратами, довольно сложно.

Невозможность оперативного получения фактических данных. Случается, что фактические данные об исполнении бюджета за определенный период предприятие может получить только к концу следующего по окончании периода месяца (а иногда и квартала). Это обычно связано с тем, что в компании не отлажены процессы сбора и обработки учетной информации, нет автоматизированной системы управленческого учета.

Объединение отчетных форм. Иногда при разработке бюджетных форм предприятия для упрощения документооборота объединяют БДДС и БДР. В результате возможны такие серьезные искажения, как, например, определение прибыли в виде разницы между

начисленными за период доходами от операционной деятельности и денежными потоками от операционной и инвестиционной деятельности. В итоге компания не получает в полноценном виде ни бюджета доходов и расходов (то есть не может оценить эффективность операционной деятельности), ни бюджета движения денежных средств (то есть не может проанализировать будущий денежный поток).

На практике далеко не все компании уделяют достаточно внимания письменной регламентации бюджетного процесса, и многие правила устанавливаются в устной форме. В связи с этим возможны различные проблемы. Например, к исполнению бюджетов часто привязывается система мотивации сотрудников и, если с самого начала специалист не будет понимать, за что его могут премировать или лишиться бонусов, он может ставить перед собой неверные цели или попросту уходить от ответственности.

### **Проблемы, возникающие при постановке бюджетирования**

Проблемы, которые возникают при постановке бюджетирования, условно можно разделить на методологические и организационные (возникающие в процессе организации внедрения и использования системы бюджетирования).

#### **Методологические ошибки**

Использование бюджетирования в отрыве от стратегического планирования.

Для разработки эффективной системы бюджетирования необходимо четко сформулировать не только стратегические цели организации, но и задачи, которые ставятся непосредственно перед разработчиками. Цели, которые компания ставит перед собой, должны быть не только четкими и обоснованными, но и сбалансированными.

Приведем несколько практических советов, как увязать стратегию и тактику бюджетирования на примере наиболее значимых показателей мастер-бюджета, таких как объем продаж, размер затрат, кредиторская и дебиторская задолженности, размер прибыли.

Планирование объема продаж. Нередко при планировании объема продаж от отделов продаж и маркетинга требуют предоставить в планово-экономический отдел информацию о том, сколько организация может продать в следующем году. Однако правильнее было бы сформулировать требование так: «Согласно стратегическому плану развития, в течение пяти лет компания должна увеличить объем продаж в 10 раз. Отдел продаж и маркетинга должен подготовить перечень мероприятий (с указанием их стоимости) на следующий год, которые нужно осуществить для выполнения утвержденного стратегического плана».

Планирование размера затрат. Если ориентироваться на достижение стратегических целей, то планирование затрат должно выглядеть следующим образом: «Сценарный анализ на основе бизнес-плана показал, что в ближайшие пять лет возможно снижение затрат на рубль выпускаемой продукции с 90 до 50 копеек за счет сокращения кредиторской задолженности на 30%, реализации ряда инвестиционных проектов и реорганизации системы управления. В бюджете планового года должны быть предусмотрены соответствующие мероприятия».

Планирование кредиторской и дебиторской задолженностей. Этот процесс нередко осуществляется без

учета стратегии организации. К примеру, если в первом варианте платежного бюджета был получен дефицит денежных средств, то для его покрытия организации, как правило, стремятся увеличить объем товаров, закупаемых в кредит (часто по более высокой цене). При этом они не задумываются о том, что это ведет к увеличению затрат. Однако если принять во внимание стратегические цели предприятия, то ситуация может оказаться прямо противоположной: «В соответствии с сценарным анализом бизнес-плана в ближайшие пять лет долгосрочные преимущества и рост стоимости бизнеса компании могут быть достигнуты путем снижения затрат за счет предоставленных поставщиками скидок».

В этой ситуации для того чтобы избежать кассовых разрывов бюджета предпочтительнее воспользоваться банковским кредитом. Кредитование для поставщиков – нехарактерный вид бизнеса, поэтому они склонны завышать стоимость товарного кредита. К тому же если, работая с поставщиком, предприятие перешло на отгрузку с отсрочкой платежа и согласилось платить более высокую цену за товар, то, возможно, поставщик не захочет вернуться к работе по предоплате.

Планирование прибыли. Планируя объем прибыли на год, нужно ориентироваться на стратегические цели организации. Очевидно, что если в качестве стратегической цели компания определила для себя достижение прибыли через пять лет на уровне 20% от объема продаж, то ежегодного роста в 1% будет недостаточно. В этом случае компания должна разработать более напряженный годовой бюджет.

Бюджетное планирование затрат предполагает движение по цепочке: запланированный объем производства – нормы расхода на единицу продукции (товара) – затраты. Планирование объемов производства напрямую зависит от разработанного плана продаж и, как правило, проблем не вызывает. Сложности возникают на этапе применения нормативов, когда компании нередко допускают следующие ошибки.

1. Нормативы расходов на единицу продукции не пересматриваются в течение длительного времени. Старое оборудование, выработав свой ресурс, не в состоянии соответствовать установленным в момент его выпуска нормам, и показатели бюджета заранее планируются с ошибкой. Пересмотр нормативов – сложный, но необходимый процесс. Нормы расхода и распределения косвенных затрат по видам продукции рекомендуется пересматривать в среднем раз в год.
2. Пересмотр нормативов нередко сводится к субъективному индексированию прошлогодних норм по принципу «лучше заложить резерв, чем потом оправдываться». Поэтому необходимо проводить фактические замеры производительности оборудования, составлять фотографии рабочего времени и т.д.
3. В нормативы, применяемые при бюджетировании, заложен не только технологически обоснованный брак, но и другие сверхнормативные расходы, осуществляемые в организации из месяца в месяц. При использовании подобных нормативов последние попадают в статью «Прямые материальные расходы», хотя в реальности это «Хищения», «Сверхнормативный брак» или другие подобные затраты.

### **Использование некорректной терминологии**

Отличительной чертой управления финансами в российских компаниях является отсутствие ясности в используемой терминологии – нередко менеджеры компании понимают одни и те же термины по-разному. Так, понятие прибыли и ее размер может быть разным в зависимости от этапов ее формирования и мест ее отражения.

### **Отсутствие процедур исполнения бюджета**

Полноценная система бюджетного планирования и контроля должна включать следующие элементы:

- совокупность бюджетов; процедуры формирования и утверждения бюджетов;
- процедуры исполнения, контроля и анализа бюджетов;
- сотрудников, ответственных за формирование и исполнение того или иного бюджета.

Отсутствие на предприятии хотя бы одного из перечисленных элементов делает всю систему малоэффективной. Практика показывает, что слабым звеном чаще всего являются процедуры исполнения бюджета, то есть действия и процессы, направленные на достижение утвержденных в бюджете показателей в течение бюджетного периода. К примеру, это заключение договоров на покупку сырья и материалов на суммы, превышающие установленный бюджет закупок, или осуществление ежедневных платежей не на основе определенных в бюджете приоритетов, а исходя из субъективных решений руководителя или казначея. Обнаруживаются подобные просчеты только через один-три месяца при анализе отклонений. Это свидетельствует об отсутствии процедур исполнения бюджетов.

### **Отсутствие взаимосвязи бюджетирования с системой управленческого учета**

Нередко система бюджетирования внедряется на предприятии уже после того, как создана система управленческого учета. Характерная ошибка, допускаемая в ходе разработки системы бюджетного планирования, заключается в следующем. При формировании некоторых статей бюджета не учитывается способность существующей системы управленческого учета представить необходимые для проведения план-фактного анализа данные.

У российских предприятий существуют и другие проблемы, связанные:

- с применением при планировании и учете разных по экономической сути классификаторов;
- с использованием нечетких классификаторов. Например, если статья затрат называется «Хозяйственные нужды», то неясно, какие затраты могут быть к ней отнесены;
- с отсутствием описания используемых кодов и классификаторов;
- с отсутствием ответственности за кодирование операций.

### **Организационные ошибки**

Даже если система бюджетирования методологически разработана правильно, она не всегда эффективна из-за ошибок, допущенных при ее внедрении и организации работы. Остановимся подробнее на ошибках, наиболее характерных для российских предприятий.

Неучастие топ-менеджеров компании в постановке бюджетирования. Необходимость участия высшего руководства в разработке и внедрении системы бюджетирования объясняется следующим.

- Во-первых, бюджетирование как система управления предприятием необходима именно топ-менеджерам: разработку и внедрение бюджетных форм с точки зрения теории и практики следует осуществлять от верхних уровней управления к нижним.
- Во-вторых, в процессе разработки и внедрения системы бюджетирования нередко возникает необходимость по-новому организовать бизнес-процессы или перераспределить функции между сотрудниками и подразделениями.

### *Неправильное выделение ЦФО*

О типах центров финансовой ответственности и принципах их выделения написано немало. Однако практически на любом предприятии возникают дискуссии о том, к какому типу ответственности отнести то или иное подразделение, на основе каких критериев и до какого уровня управления целесообразно выделять центры ответственности и т.д. Часто это приводит к тому, что центры ответственности выделяются неправильно, что, в свою очередь, ведет к ухудшению финансового состояния предприятия. Например, производственные подразделения, находящиеся в единой технологической цепочке, назначаются «центрами прибыли». Расчет их прибыли осуществляется через систему трансфертных цен. Если целевой показателем подразделения – прибыль, то для ее увеличения руководитель должен снижать затраты или увеличивать трансфертные цены. Выбор, как правило, делается в пользу последнего.

### *Отсутствие системы мотивации, увязанной с бюджетными показателями*

Несмотря на то, что системы бюджетирования сегодня внедрены на многих предприятиях, ответственность за исполнение бюджетов не всегда четко определена. Чтобы бюджет исполнялся, нужно мотивировать сотрудников на достижение запланированных показателей. Во многих компаниях существуют системы мотивации для отделов снабжения, продаж, производственных отделов. При этом про административно-управленческие подразделения, как правило, забывают, что неверно.

### *Неправильная автоматизация*

Процесс разработки методологии бюджетирования и выбор информационной системы для автоматизации бюджетных процессов – это два последовательных этапа, которые не должны проводиться одновременно. Чтобы не произошло того, что приобретенное программное обеспечение не подходит для бизнеса, сначала необходимо разработать методологию бюджетирования и только потом выбирать информационную систему.

Бюджетная модель сформирована, бюджеты обоснованы, но ее эффективность зависит от того, как бюджет будет выполняться. Самое распространенное явление: план по расходам перевыполняется, а план по доходам – наоборот. Когда в дочерней компании, вдруг резко начинают расти затраты, головная организация и предъявляет претензии: плохо планируете. И чем больше расходы, тем детальнее анализируются предусматривающие их статьи. Но вмешательство требует и обратная ситуация: заложили в инвестиционный бюджет определенные расходы, а на практике получается, что факт точно соответствует плану. У владельцев возникают сомнения – не «рисуют» ли в подразделении бюджет? Выход – детальное планирование по мероприятиям, по вводу объектов. С точки зрения контроля это означает, что надо проверять как отклонения, так и совпадения.

Необходимо помнить, что бюджетное управление основывается на системе поощрений и наказаний. Причем мотивация должна быть разной для разных групп менеджеров. Например, поощрение топ-менеджера не ограничивается ежемесячной зарплатой, тогда как среднее звено мотивируется именно ежемесячным заработком, и необходимо стимулировать каждый шаг этих управленцев. Обычно менеджеров поощряют за хорошую работу

процентами от продаж или прибыли, но при работе с бюджетами применяются другие, более сложные системы мотивации. Перевыполнение плана может депремировать сотрудников на большие суммы, чем его невыполнение. Это значит, что план слабый. И подразделение само вынуждено выходить с инициативой пересмотреть бюджет, иначе неминуемо будет наказано.

В принципе, любое предприятие может построить систему бюджетирования под себя. Одни компании отлаживают планирование всех видов бюджетов, внедряя сложные системы учета и моделирования. Другие полагаются на то, что недостатки бюджетирования будут компенсированы административными методами. Третьи сосредотачиваются на основных участках деятельности, но уж эти-то операции бюджетируют хорошо. Независимо от того, какой «бюджетный стиль» выберет предприятие, наличие любой, даже несовершенной системы бюджетирования, всегда предпочтительнее ее отсутствия.

## **7.4. Взаимосвязь показателей бюджетирования со стратегией развития компании**

Разработка стратегии компании – необходимое условие для успешного развития бизнеса. Основная сложность заключается в том, чтобы сформировать такие бюджеты, которые приведут к достижению долгосрочных целей. Решить эту задачу компания может, используя модели достижимого роста и процента от продаж.

Достаточно распространена ситуация, когда собственники в качестве стратегических целей выдвигают требования к размеру выручки, рентабельности и ликвидности, а также эффективности использования рабочего капитала. Например, стратегическая цель компании определена как увеличение выручки через десять лет с 10 млн. до 100 млн. руб., при этом рентабельность должна быть сохранена на уровне 15%.

Для того чтобы спланировать деятельность компании в краткосрочном периоде, необходимо определить значение целевых показателей для каждого года десятилетия, то есть целевое значение выручки. При этом придется ответить на вопрос, каковы достижимые темпы роста продаж предприятия.

На практике могут использоваться различные методики обоснования целевых показателей деятельности организации по годам. К примеру, при планировании выручки на долгосрочную перспективу можно исходить из темпов роста продаж, сложившихся за предшествующие годы, или планов увеличения производственных мощностей в условиях ненасыщенного рынка.

Для составления стратегического плана компании необходимо иметь несколько генеральных параметров:

- рост рынка по годам;
- рост доходов потребителей;
- инфляция по годам;
- курсы доллара США и евро по отношению к рублю;
- тарифы естественных монополий;
- прогноз изменения основных издержек.

Зная все эти показатели, можно составить прогноз основных финансовых результатов на три года вперед. После того как определены целевые значения, на их основе составляются финансовые бюджеты (прогнозный баланс и бюджет доходов и расходов) и затем операционные. Остановимся подробнее на методике формирования годовых бюджетов, ориентированных на стратегические цели компании.

### 1. Определение достижимого темпа роста выручки

Первое, что нужно сделать финансовому специалисту, разрабатывая бюджет предприятия, – определить достижимый размер выручки за каждый год до рубежа стратегического планирования.

К примеру, стратегическая цель – увеличение выручки компании до 100 млн. руб. к 2016 году. Значит, для того чтобы сформировать бюджеты, потребуется спрогнозировать выручку для каждого года десятилетия. После этого рассчитываются переменные расходы на основании установленных нормативов и прогнозов взаимоотношений с поставщиками (цены, объемы и условия поставок). Затем определяются постоянные расходы, исходя из предшествующих периодов с необходимыми корректировками. После того как бюджет доходов и расходов составлен, формируются операционные бюджеты, а также планы капитальных вложений и погашения кредиторской задолженности. Только после этого составляется прогнозный баланс. Завершающая стадия – расчет таких показателей, как **EBITDA**, коэффициенты за кредитованности и т.д.

Определить достижимую выручку компании можно, используя следующую формулу:

$$B_1 = B_2 * (1 + Kд),$$

где

$B_1$  и  $B_2$  – выручка отчетного (предшествующего) и планового периодов соответственно, руб.;

$Kд$  – коэффициент достижимого роста.

Последовательно применяя эту формулу, можно составить прогноз продаж на любое количество лет вперед. Другими словами, располагая сведениями о выручке за 2007 год, можно определить прогнозное значение выручки 2008 года, на основании которого будет определен объем продаж в 2007 году и т.д.

Остановимся подробнее на коэффициенте достижимого роста (модель достижимого роста). Модель достижимого роста позволяет оценить максимально возможный темп увеличения объемов продаж компании при заданных ограничениях. В качестве ограничений используются такие показатели деятельности предприятия, как рентабельность продаж, оборачиваемость активов, соотношение собственных и заемных средств. На практике подобные ограничения в стратегии могут быть сформулированы следующим образом: «Выручка компании к 2018 году должна составить 100 млн. руб., при этом рентабельность продаж должна сохраниться на достигнутом в 2007 году уровне в 10%». Коэффициент достижимого роста определяется на основании данных баланса и отчета о прибылях и убытках за предшествующий год по формуле:

$$Kд = [(Ск + НСк - Д) * (1 + Л) * О / Vo / 1 - P * (1 + Л) * О] - 1,$$

где

$Kд$  – коэффициент достижимого роста;

$Ск$  – размер собственного капитала в предшествующем году, руб.;

$НСк$  – собственный капитал, который компания планирует привлечь, к примеру, за счет дополнительной эмиссии акций, в будущем году, руб.;

$Д$  – сумма дивидендов за год, которые будут выплачены в следующем году, руб.;

$Л$  – финансовый «рычаг» (отношение заемных средств к собственным);

$О$  – оборачиваемость активов (отношение выручки к активам);

$Vo$  – выручка компании за предшествующий год, руб.;

$P$  – рентабельность продаж, %.

Если после прогнозирования выручки выясняется, что стратегические цели по объему продаж не могут быть достигнуты, следует скорректировать либо стратегию бизнеса, либо использованные при расчете коэффициента достижимого роста ограничения (рентабельность, оборачиваемость, финансовый «рычаг» и т.д.). Иными словами, с помощью модели достижимого роста можно оценить выполнимость поставленных стратегических целей.

#### Пример

Компания «Альфа», специализирующаяся на торговле бытовой техникой, в 2007 году определила для себя стратегические цели на трехлетнюю перспективу:

- выручка компании должна увеличиться минимум на 70% спустя три года и составить 6 460 тыс. долл. США;
- выплаты дивидендов ежегодно будут составлять 150 тыс. долл. США.

При этом такие показатели, как рентабельность продаж, соотношение собственных и заемных средств, а также эффективность использования активов компании, должны быть сохранены на уровне 2007 года. Помимо этого разработан план капитальных вложений. В 2008 году инвестиции в основные средства составят 400 тыс. долл. США и по 700 тыс. долл. США в 2009-м и 2010 годах.

Таблица 7.1

#### БАЛАНС КОМПАНИИ «АЛЬФА»

Тыс. долл. США		
№	Наименование статьи	2007 г.
1	ОС и НМА	2 400
2	Долгосрочные финансовые вложения	250
3	Итого внеоборотные активы	2 650
4	Запасы и затраты	1 220
5	Дебиторская задолженность	950
6	Краткосрочные финансовые вложения	50
7	Денежные средства	120
8	Итого оборотные активы	2 340
9	Баланс	4 990
10	Уставный и добавочный капитал	1 600
11	Нераспределенная прибыль	950
12	Итого собственный капитал	2 550
13	Долгосрочные кредиты и займы	830
14	Итого долгосрочные обязательства	830
15	Краткосрочные кредиты и займы	420
16	Кредиторская задолженность	1 140
17	Прочие краткосрочные обязательства	50
18	Итого краткосрочные обязательства	1 610
19	Баланс	4 990

Таблица 7.2

#### ОТЧЕТ О ПРИБЫЛЯХ И УБЫТКАХ КОМПАНИИ «АЛЬФА»

Тыс. долл. США		
№	Наименование статьи	2007 г.
1	Выручка от реализации продукции	3 800
2	Себестоимость реализованной продукции	(2 700)
3	Прибыль (убыток) от реализации	1 100
4	Прочие доходы и расходы	(350)
5	Прибыль (убыток) до налогообложения	750
6	Налог на прибыль	(180)
7	Чистая прибыль	570

Таблица 7.3

ПРОГНОЗ ВЫРУЧКИ ЗА 2008 ГОД

№	Наименование показателя	Значение	Примечания / расчет
1	Собственный капитал, тыс. долл. США	2 550	Стр. 12 табл. 5.4
2	Выручка, тыс. долл. США	3 800	Стр. 1 табл. 5.5
3	Дивиденды, тыс. долл. США	150	Определено в стратегии развития бизнеса
4	Рентабельность продаж, %	15	Стр. 7 / стр.1 табл. 5.4 * 100%
5	Финансовый «рычаг», %	96	(Стр. 19 + стр. 15) / стр. 12 табл. 5.4 * 100%
6	Оборачиваемость активов, %	76,15	Стр. 1 табл. 2 / стр. 13 табл. 5.4 * 100%
7	Коэффициент достижимого роста выручки в 2006 году	0,212	$[(2550 + 0^7 - 150) * (1 + 0,96) * 0,7615 / 3800] / 1 - 0,15 * (1 + 0,96) * 0,7615 - 1$
8	Выручка 2006 года, тыс. долл. США	4 606	3800 (1 + 0,212)

Упрощенный бухгалтерский баланс, составленный по итогам 2007 года, и отчет о прибылях и убытках представлены в табл. 7.2 и табл. 7.3.

После того как были определены стратегические цели бизнеса, необходимо рассчитать достижимый объем продаж в 2008, 2009 и 2010 годах. Рассмотрим расчет выручки за 2008 год подробнее (табл. 7.1).

По аналогии рассчитывается максимально допустимый объем продаж 2009 года. Коэффициент достижимого роста для 2009 года определяется исходя из прогноза выручки и собственного капитала на 2008 год. Собственный капитал (**Ск**) в 2008 году составит 3 091 тыс. долл. США [Собственный капитал 2005 (2 550) + Выручка 2008 (4 606) \* (Рентабельность 2007 (0,15) – Дивиденды 2006 (150))]. Напомним, что в соответствии с разработанной стратегией показатели рентабельности, оборачиваемости активов и значение финансового рычага остаются неизменными.

По результатам вычислений выручка в 2009 году может достигнуть 5 656 тыс. долл. США (**Ск** – 3 789 тыс. долл. США), а в 2010 году – 6 999 тыс. долл. США (**Ск** – 4 689 тыс. долл. США), то есть стратегическая цель – выручка в 2010 году не меньше 6 460 тыс. долл. США – достижима.

Ежегодно перед началом очередного процесса бюджетирования на следующий год перед руководителями встает вопрос: сколько чистой прибыли необходимо зарабатывать компании с достижимыми в рамках реализуемой деятельности операционными показателями. Для оценки чистой прибыли на следующий год, возможно, использовать модель устойчивых темпов роста:

$$G = NP / S * S / A * A / Eq0 * R,$$

где

**NP / S** – рентабельность продаж, отношение чистой прибыли (**NP**) к объему продаж (**S**);

**S / A** – оборачиваемость активов, отношение объема продаж (**S**) к общей величине активов (**A**);

**A / Eq0** – отношение общей величины активов к первоначальному собственному капиталу (**Eq0**);

**R** – коэффициент накопления чистой прибыли в компании.

Величина собственного капитала на начало планируемого года, как правило, тоже величина известная.

<sup>7</sup> В нашем примере **HCк** = 0.

Планирование на следующий год осуществляется в конце октября – начале ноября, поэтому оценить собственный капитал на начало следующего года не представляется сложным.

Рассмотрим применение модели устойчивого роста на конкретном примере. Исходные данные:

- рост рынка в планируемом году увеличится на 10%;
- выручка компании в текущем году составила 24 млн. долл.;
- собственный фактический капитал на начало планируемого года – 2 млн. долл. США.

Используя описанную выше формулу, получим следующее:

- выручка компании в будущем году составит 26,4 млн. долл. США [24 x 1,1 (темп роста рынка)];
- активы компании – 7,5 млн. долл. США [26,4 / 3,5 (оборачиваемость активов)];
- чистая прибыль, которая должна быть получена за будущий год, – 0,268 млн. долл. США [из формулы 0,1 = чистая прибыль (NP) / 26,4 \* 3,5 \* 7,5 / 2 \* 0,75].

Полученные данные о прибыли, величине активов и выручки используются как ключевые показатели деятельности при формировании бюджетов на следующий год.

## 2. Разработка проекта баланса

Следующий шаг после планирования выручки компании – составление укрупненного прогнозного баланса для каждого года на период стратегического планирования. Статьи баланса рассчитываются на основании данных модели достижимого роста и баланса предшествующего периода.

### Активы

Актив баланса определяется как отношение выручки к оборачиваемости активов; внеоборотные активы – на основании плана инвестиций в основные средства, а оборотные активы рассчитываются по остаточному принципу (разница между активом баланса и внеоборотными активами).

### Пассивы

Пассив баланса автоматически приравнивается к ранее рассчитанному активу баланса. Собственный капитал рассчитывается в модели достижимого роста. Долгосрочные кредиты и займы определяются на основании планов привлечения заемных средств для финансирования инвестиций в основные средства, а краткосрочные обязательства – по остаточному принципу (Пассив – Собственный капитал – Долгосрочные кредиты и займы).

### Пример

Результаты моделирования максимально достижимой выручки в компании «Альфа», а также ее планы, связанные с инвестициями в основные средства и привлечением заемных средств, представлены в табл. 7.4.

Таблица 7.4

## ИСХОДНЫЕ ДАННЫЕ ДЛЯ СОСТАВЛЕНИЯ ПРОЕКТА БАЛАНСА

№	Наименование показателя	Тыс. долл. США			
		2007	2008	2009	2010
1	Выручка	3 800	4 606	5 656	6 999
2	Собственный капитал	2 550	3 091	3 789	4 689
3	Инвестиции в основные средства	-	400	700	700
4	План привлечения долгосрочного финансирования	-	130	170	20

После оценки максимально достижимой выручки был составлен проект балансов для 2008, 2009 и 2010 годов. Расчет прогнозных балансов представлен в табл. 7.5

Таблица 7.5

## ПРОЕКТ БАЛАНСА КОМПАНИИ «АЛЬФА»

Тыс. долл. США

№	Наименование статьи	2007 г.	2008 г.	2009 г.	2010 г.	Примечания
1	Основные средства	2 400	2 800 (2 400 + 400)	3 500 (2 800 + 700)	4 200 (3 500 + 700)	Основные средства 2005 г. + запланированные инвестиции (стр. 3 табл. 5.7)
2	Долгосрочные финансовые вложения	250	250	250	250	Не запланированы, поэтому остаются неизменными
3	Итого внеоборотные активы	2 650	3 050	3 750	4 450	Стр. 1 + стр. 2
4	Итого оборотные активы	2 340	2 998	3 677	4 741	Стр. 5 – стр. 3
5	Баланс	4 990	6 048	7 427	9 191	Выручка / оборачиваемость (стр. 1 табл. 5.7 / стр. 6 табл. 5.6)
6	Уставный и добавочный капитал	1 600	1 600	1 600	1 600	В соответствии со стратегией остается неизменным
7	Нераспределенная прибыль	950	1 491	2 189	3 089	Стр. 8 – стр. 6
8	Итого собственный капитал	2 550	3 091	3 789	4 689	Стр. 2 табл. 5.7
9	Долгосрочные кредиты и займы	830	960 (830 + 130)	1 130 (960 + 170)	1 150 (1 130 + 20)	Долгосрочные кредиты 2005 + запланированное привлечение средств (стр. 4 табл. 5.7)
...	...	...	...	...	...	...
19	Краткосрочные обязательства	1 610	1 998	2 508	3 352	Стр. 20 – стр. 8 – стр. 9
20	Баланс	4 990	6 048	7 427	9 191	Стр. 20 = стр. 5

Таблица 7.6

Основной недостаток проекта баланса заключается в том, что в нем представлены, как правило, только итоговые суммы по таким статьям, как «Оборотный капитал», «Краткосрочные обязательства» и т.д. Для того чтобы разработанный проект баланса действительно стал вашим рабочим инструментом, нужно детализировать его, используя модель процента от продаж.

### 3. Применение модели процента от продаж

Модель процента от продаж позволяет уточнить значение статей прогнозного баланса на ближайший год, а также сформировать бюджет доходов и расходов. Для того чтобы составить максимально детализированный баланс на следующий год, нужно рассчитать оборачиваемость для каждой статьи баланса в истекшем периоде. В результате статьи прогнозного баланса, которые не были определены на предыдущем этапе, рассчитываются как произведение оборачиваемости в предшествующем году на планируемый объем выручки. По аналогии составляется бюджет доходов и расходов.

Необходимо отметить, что не все оставшиеся неопределенными статьи баланса меняются так же, как и объем продаж, поэтому они выступают в качестве «балансирующих», то есть рассчитываются по остаточному принципу. В нашем примере это «Краткосрочные финансовые вложения» и «Краткосрочные кредиты и займы».

#### Пример

Следующим этапом в процессе бюджетирования в компании «Альфа» стала разработка детального прогнозного баланса и бюджета доходов и расходов. Расчет представлен в табл. 7.6 и 7.7.

После того как составлены бюджет доходов и расходов, а также прогнозные балансы, можно сформировать бюджет движения денежных средств косвенным методом. При использовании косвенного метода чистая прибыль или убыток корректируются с учетом операций неденежного характера (к примеру, амортизация и создание резервов переоценки), а принимается во внимание изменение дебиторской и кредиторской задолженностей.

На заключительном этапе составляются операционные бюджеты. К примеру, руководителю коммерческого отдела ставится задача разработать такой бюджет продаж, общая сумма выручки по которому будет равна запланированной в бюджете доходов и расходов, и т.д.

### БЮДЖЕТ ДОХОДОВ И РАСХОДОВ

Тыс. долл. США

№	Наименование статьи	Отчет 2007	% от продаж	План 2008
1	Выручка от реализации продукции	3 800	-	4 606
2	Себестоимость реализованной продукции	2 700	71,05 (стр. 2 / стр. 1)	3 273 (стр. 1 * * 71,05%)
3	Прибыль (убыток) от реализации (стр. 1 – стр. 2)	1 100	-	1 333
4	Прочие доходы и расходы	350	9,21 (стр. 4 / стр. 1)	424 (стр. 1 * * 9,21%)
5	Прибыль (убыток) до налогообложения (стр. 3 – стр. 4)	750	-	909
6	Налог на прибыль	180	4,74 (стр. 6 / стр. 1)	218 (стр. 1 * * 4,74%)
7	Чистая прибыль	(стр. 5 – стр. 6)	570	691

Таблица 7.7

### ПРОГНОЗНЫЙ БАЛАНС

Тыс. долл. США

№	Наименование статьи	Отчет 2007	% от продаж	План 2008
1	Основные средства и НМА	2 400	-	2 800
2	Долгосрочные финансовые вложения	250	-	250
3	Итого внеоборотные активы	2 650	-	3 050
4	Запасы и затраты	1 220	32,11	1 479
5	Дебиторская задолженность	950	25,00	1 152
6	Краткосрочные финансовые вложения	50	-	223 (стр. 8 – стр. 7 – стр. 5 – стр. 4) <sup>8</sup>
7	Денежные средства	120	3,16	145
8	Итого оборотные активы	2 340	-	2 998
Баланс		4 990	-	6 048
9	Уставный и добавочный капитал	1 600	-	1 600
10	Нераспределенная прибыль	950	-	1 491
11	Итого собственный капитал	2 550	-	3 091

<sup>8</sup> Строки прогнозного баланса определяются по остаточному признаку, для того чтобы сбалансировать активы и пассивы.

№	Наименование статьи	Отчет 2007	% от продаж	План 2008
12	Долгосрочные кредиты и займы	830	-	960
13	Итого долгосрочные обязательства	830	-	960
14	Краткосрочные кредиты и займы	420	-	555 (стр. 17 – стр. 15 – стр. 16)
15	Кредиторская задолженность	1 140	30,00	1382
16	Прочие краткосрочные обязательства	50	1,32	61
17	Итого краткосрочные обязательства	1 610	-	1 998
	Баланс	4 990	-	6 048

По итогам исполнения бюджетов за год проводится план-факторный анализ, и в случае необходимости корректируются бюджеты будущих лет. Повторяя описанный выше процесс бюджетирования ежегодно, финансовый директор получает четкое и ясное видение того, на каком этапе развития находится компания в настоящий момент и что предстоит сделать для выполнения поставленных стратегических целей.

### 7.5. Бюджетирование по методу activity based budgeting

Одна из проблем, с которой сталкиваются предприятия при традиционном подходе к бюджетированию, – планирование косвенных затрат. Эти затраты предназначены в основном для обеспечения работы вспомогательных подразделений, поэтому трудно проследить их взаимосвязь с объемом выпускаемой продукции. В результате руководители подразделений либо закладывают в бюджет избыточные расходы, либо, наоборот, не учитывают некоторые затраты. Решение этих и многих других проблем возможно с помощью применения методики бюджетирования Activity based budgeting<sup>9</sup>.

#### Плюсы и минусы АВВ

Одно из наиболее значимых преимуществ методики activity based budgeting (АВВ) в том, что она позволяет спланировать и обосновать бюджеты подразделений, работа которых напрямую не связана с запланированным выпуском готовой продукции. Бюджетирование, основанное на действиях, дает также возможность определить эффективность использования сотрудниками компании рабочего времени (уровень загрузки), оборудования и т.д. Кроме того, АВВ позволяет выявить неэффективные бизнес-процессы, которые требуют реорганизации или передачи на аутсорсинг.

Можно выделить следующие наиболее существенные преимущества метода АВВ. Во-первых, он позволяет не планировать по принципу «от достигнутого», а формировать бюджет фактически «на нулевой основе» (zero-based budget). Для этого необходим глубокий анализ причинно-следственных связей создания стоимости продукции внутри предприятия, который дает возможность более точно рассчитывать потребность в ресурсах (особенно в накладных расходах). Во-вторых, с помощью АВВ на бюджетный период устанавливается целевое значение эффективности каждого процесса, которое выражается себестоимостью результативной единицы процесса – драйвера процесса (себестоимость одного заказа, одной доставки, одного

документа и т.п.). В-третьих, с помощью АВВ менеджеры могут увидеть компанию «изнутри» и понять, из-за чего возникают издержки, где «узкие» места и какие процессы наименее эффективны. В-четвертых, если АВВ внедрен при достаточной детализации бизнес-процессов, то это позволяет выявить резервы, скрытые в «недозагруженности» ресурсов, а также ресурсы, которые явно «перегружены» процессами и некачественное их выполнение.

Основной недостаток этого метода в его сложности и большой трудоемкости.

#### Составление бюджета компании с помощью АВВ

В большинстве случаев бюджетирование, основанное на действиях, как и традиционное бюджетирование, начинается с составления бюджета продаж и формирования бюджетной программы. Можно выделить шесть этапов этого процесса.

1. Определение количества выпускаемой продукции и ее номенклатуры, то есть объектов затрат. Существуют различные уровни объектов затрат: единица продукции, партия продукции, вид продукции и т.д. При построении бюджета по методу АВВ нужно правильно выбрать «стартовый» показатель планирования.
2. Определение действий, выполняемых для создания того или иного объекта затрат. Можно выделить четыре вида действий:
  - основные, направленные на производство продукции (оказание услуг), представляют ценность для клиента и обеспечивают получение дохода для предприятия (продажа, производство, доставка и т.д.);
  - обеспечивающие, предназначенные для выполнения основных действий (IT-поддержка, кадровый учет, снабжение и т.д.);
  - управленческие, охватывающие весь комплекс функций управления на уровне каждого бизнес-процесса (общее управление, управление персоналом, управление продажами);
  - развивающие, направленные на совершенствование производимого продукта или услуги, технологии и оборудования (научно-исследовательская работа).
3. Расчет продолжительности (количества) действий.
4. Расчет потребности в ресурсах, используемых для выполнения запланированных действий.
5. Расчет затрат, необходимых для обеспечения работы нужного количества ресурсов. Стоимость ресурсов складывается из затрат, полностью переносимых на ресурс (заработная плата сотрудника, амортизация его персонального компьютера), а также затрат, распределяемых на разные ресурсы пропорционально драйверам ресурсов (арендная плата за офис, электроэнергия и т.д.).
6. Группировка статей затрат по центрам финансовой ответственности (ЦФО) или по бизнес-процессам.

Поэтому АВВ целесообразно рассматривать как следующий шаг после внедрения методики activity based costing (АВС). Создавать на предприятии систему бюджетирования, основанную на действиях, после внедрения АВС значительно проще: можно будет воспользоваться моделью бизнес-процессов, описанных при постановке АВС, а также определенными параметрами распределения стоимости ресурсов и действий. Кроме того, при внедрении АВВ необходимо использовать программные средства, которые, с одной стороны, позволяют значительно уменьшить трудоемкость, а с другой – повысить гибкость применения системы в условиях постоянных изменений. Тем не менее, метод АВВ может использоваться и без предварительного внедрения АВС.

<sup>9</sup> Методология activity based budgeting была описана Робертом Капланом (Robert S. Kaplan) и Робинот Купером (Robin Cooper) как процесс, обратный методике activity based costing («ABC in reverse»).

**Пример составления бюджета методом АВВ**

Рассмотрим упрощенный пример бюджетирования с использованием метода АВВ в компании SEW (название условное), занимающейся производством сумок.

В организационной структуре компании выделяют четыре основных центра ответственности: менеджмент компании, отдел снабжения, производственный цех, отдел сбыта. Ресурсы, относящиеся к перечисленным подразделениям, а также действия, выполняемые ими, представлены в табл. 5.5. В списке ресурсов отсутствуют техника, оборудование и производственные площади, так как они рассматриваются в совокупности с людскими ресурсами, которые их используют.

Таблица 7.8

**СПИСОК РЕСУРСОВ ПРЕДПРИЯТИЯ И ДЕЙСТВИЙ, ВЫПОЛНЯЕМЫХ В ПРОЦЕССЕ ОСНОВНОЙ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

ЦФО	Ресурсы	Действия	Драйвер действия
Менеджмент (ЦФО 1)	Генеральный директор	Общее управление	Время на управление работой одного подчиненного из отделов снабжения, закупок и производственного отдела
		Управление процессами	Время на управление движением одной заготовки через весь производственный цикл от приобретения до реализации
	Бухгалтер	Бухгалтерский учет	Время на обработку одного документа
		Кадровый учет	Время на ведение учета по одному сотруднику и начисление заработной платы
Отдел снабжения (ЦФО 2)	Менеджер по снабжению	Поставка ТМЦ	Время, необходимое для размещения заказа на материал для производства 10 сумок
Производственный цех (ЦФО 3)	Швея	Разметка	Время на разметку заготовки для одной сумки
		Раскрой	Время на раскрой заготовки для одной сумки
		Пошив	Время на пошив одной сумки
Отдел сбыта (ЦФО 4)	Менеджер по продажам	Поиск покупателя и отгрузка	Время на поиск одного покупателя и оформление покупки

Составим бюджет расходов компании SEW на месяц.

План продаж и план производства – 1 200 сумок.

По результатам анализа рабочего времени швеи было определено, что на разметку одной заготовки уходит 10 мин., на раскрой – 20 мин. и на пошив сумки – 40 мин.

Необходимая длительность производственных действий в месяц составляет 1 400 час.  $(1200 \text{ сумок} * (10 + 20 + 40) / 60)$ .

Аналогичным образом определяется продолжительность действия «Поставка ТМЦ» (2 часа на размещение и сопровождение одного заказа из 10 заготовок) и действия «поиск покупателя и отгрузка» (1 час на партию из 5 сумок).

Время действия «Поставка ТМЦ» – 240 час.  $(1200 / 10 * 2)$ .

Время действия «Поиск покупателя и отгрузка» – 240 час.  $(1200 / 5 * 1)$ .

Исходя из рабочего графика сотрудников компании в 160 час. в месяц, можно определить необходимое количество сотрудников:

- производственный цех – 9 чел.  $(1400 / 160 = 8,75)$ ;
- отдел снабжения – 2 чел.  $(240 / 160 = 1,5)$ ;
- отдел сбыта – 2 чел.  $(240 / 160 = 1,5)$ .

Следует отметить, что по одному сотруднику из отделов сбыта и снабжения будут загружены лишь наполовину. Следовательно, целесообразно оптимизировать работу этих двух отделов: возложить на них дополнительные служебные функции, либо объединить отделы и создать одно подразделение из трех человек, либо взять в отдел одного сотрудника на полную ставку, а другого на полставки и т.д.

После того как потребности в ресурсах ЦФО 2, ЦФО 3 и ЦФО 4 определены, можно перейти к расчету ресурсов для ЦФО 1 «Менеджмент».

Допустим, при управлении процессами генеральный директор тратит 5 мин. в расчете на одну сумку, а при общем управлении – 30 мин. в расчете на одного сотрудника, не входящего в ЦФО «Менеджмент».

Время действия «управление процессами» – 100 час.  $(1200 * 5 / 60)$ .

Время действия «общее управление» – 6,5 час.  $((9 + 2 + 2) * 0,5)$ .

Учитывая, что фонд рабочего времени генерального директора – 160 час., в данном случае он будет загружен только 106,5 час., то есть на 67%. Таким образом, здесь также есть резервы для оптимизации.

Рассчитаем потребность в ресурсах для бухгалтерии. Допустим, на обработку одной хозяйственной операции в среднем тратится 10 мин. Цикл снабжение – производство – сбыт 10 сумок сопровождается шестью хозяйственными операциями. На кадровый учет и начисление заработной платы одному сотруднику уходит 1 час в месяц. Рассчитаем длительность действий «Бухгалтерский учет» и «Кадровый учет».

Время действия «бухгалтерский учет» – 120 час.  $(10 \text{ мин.} * 1200 \text{ шт.} * 6 / 10) / 60)$ .

Время действия «кадровый учет» – 14 час.  $(14 * 1)$ .

Общая потребность бухгалтерии в человеко-часах – 134. Соответственно, исходя из месячного фонда рабочего времени в 160 час., с этими действиями справится один бухгалтер.

После того как определена потребность в ресурсах, можно рассчитать затраты, используя данные о стоимости единицы драйвера ресурсов. Все расчеты приведены в табл. 7.9. Основываясь на этих данных, легко сгруппировать затраты по центрам ответственности, по ресурсам или по статьям затрат.

Таблица 7.9

**РАСХОДНАЯ ЧАСТЬ БЮДЖЕТА КОМПАНИИ SEW**

Статья затрат	Ресурс	Драйвер затрат	Стоимость единицы драйвера, руб.	Количество единиц драйвера	Затраты, руб.
Заработная плата	Генеральный директор	Оклад в месяц	12 000	1	12 000
	Бухгалтер		7 500	1	7 500
	Менеджер по снабжению		7 000	2	14 000
	Менеджер по продажам		9 000	2	18 000
	Швея	Чел/час	31,25	1 400	43 750
<b>Итого:</b>					<b>95 250</b>

Статья затрат	Ресурс	Драйвер затрат	Стоимость единицы драйвера, руб.	Количество единиц драйвера	Затраты, руб.
Стоимость аренды помещения	Ген. директор	Кв. м.	1 500	30	45 000
	Бухгалтер			20	30 000
	Менеджер по снабжению			25	37 500
	Менеджер по продажам			25	37 500
	Швея			140	210 000
<b>Итого:</b>					<b>360 000</b>
Телефонная связь	Генеральный директор	Чел/час	120	6	720
	Бухгалтер			1,5	180
	Менеджер по снабжению			30	3 600
	Менеджер по продажам			15	1 800
	Швея			0	-
<b>Итого:</b>					<b>6 300</b>
Амортизация используемого оборудования	Генеральный директор	Ед. оборудования	Компьютеры – 2 500 руб. в мес.; станки – 5 000 руб.	1	2 500
	Бухгалтер			1	2 500
	Менеджер по снабжению			2	5 000
	Менеджер по продажам			2	5 000
	Швея			9	45 000
<b>Итого:</b>					<b>60 000</b>
Затраты на электроэнергию	Генеральный директор	кВтч	1,12	160	179
	Бухгалтер			160	179
	Менеджер по снабжению			320	358
	Менеджер по продажам			320	358
	Швея			3 500	3 920
<b>Итого:</b>					<b>4 994</b>
<b>Всего:</b>					<b>526 544</b>

В табл. 7.9 представлен бюджет ЦФО 1 «Менеджмент», аналогичным образом можно составить бюджеты остальных ЦФО.

Таблица 7.10

**БЮДЖЕТ ЦФО 1 «МЕНЕДЖМЕНТ»**

Ресурс	Статья затрат	Затраты, руб.
Генеральный директор	Заработная плата	12 000
	Стоимость аренды помещения	45 000
	Телефонная связь	720
	Амортизация используемого оборудования	2 500
	Затраты на электроэнергию	179
<b>Итого:</b>		<b>60 399</b>
Бухгалтер	Заработная плата	7 500
	Стоимость аренды помещения	30 000
	Телефонная связь	180
	Амортизация используемого оборудования	2 500
	Затраты на электроэнергию	179
<b>Итого:</b>		<b>40 359</b>
<b>Всего:</b>		<b>100 758</b>

**Регулирование параметров бюджета**

При формировании бюджета итоговые запланированные показатели могут не устроить руководство предприятия или собственников бизнеса.

В таких случаях финансовая служба должна произвести корректировки бюджета, чтобы привести запланированные результаты в соответствие с требованиями менеджмента (акционеров). Рассмотрим варианты регулирования параметров бюджета.

**Регулирование количества ресурсов**

Могут быть приобретены дополнительные трудовые ресурсы, оборудование и транспорт (или, наоборот, со временем сокращены), арендованы дополнительные офисные или производственные площади, также могут проводиться сверхурочные работы. Но для того чтобы эффективно управлять количеством ресурсов, не рекомендуется объединять несколько видов ресурсов в один (например, сотрудников и производственные площади). Регулировать количество ресурсов можно путем перераспределения функций между сходными ресурсами в случае их неполной загрузки.

Часто «недозагрузки» или «перегрузки» ресурсов на первый взгляд незаметны. Особенно это касается «недозагрузок»: сотрудники могут просто создавать видимость работы. АВВ позволяет обосновать с помощью расчетов количества персонала, оборудования и т.д., необходимого для выполнения плана производства / продаж, и не принимать решения только на основе субъективного мнения руководителя или данных предыдущего периода.

Применение методики АВВ в большей степени оправдывает себя при долгосрочном планировании, поскольку именно в долгосрочном периоде может быть изменено количество используемых ресурсов. Трудовые договоры, машины и оборудование, производственные площади – все эти ресурсы, как правило, не могут быть изменены в течение месяца, поэтому АВВ помогает компании управлять в первую очередь стратегическими целями.

**Регулирование производительности ресурсов**

К примеру, внедрение автоматизированной системы продаж значительно снизит временные затраты менеджера по продажам на обработку одной сделки и, как следствие, позволит сократить штат сотрудников.

**Регулирование стоимости ресурсов**

Если позволяют возможности, можно пересмотреть размеры заработной и арендной платы, стоимость услуг телефонной связи.

**Регулирование состава действий**

Изменить потребность в ресурсах и повлиять на размер затрат компании можно, управляя составом и продолжительностью действий. Руководство должно постоянно контролировать целесообразность выполняемых действий, то есть выявлять те действия, от которых можно отказаться без потери качества производимого товара и снижения спроса на него.

**Перспективы АВВ**

Применение методики АВВ пока не получило широкого распространения в российских компаниях, во-первых, из-за неизвестности этого эффективного метода большинству руководителей предприятий, во-вторых, из-за отсутствия отработанной отечественной технологии внедрения и программных средств поддержки, а в-третьих, из-за ее трудоемкости.

Существуют и более частные проблемы:

- опасность недостаточной или, наоборот, чрезмерной детализации бизнес-процессов, что приводит либо к боль-

шим погрешностям в расчетах, либо к значительной трудоемкости и стоимости модели;

- методически АБВ должен быть хорошо проработан; необходимо максимально полно учитывать взаимосвязи между продуктами, процессами и ресурсами – они не всегда являются линейными. Если слишком упростить эти связи, то расчеты могут быть крайне неточными и не оправдать затрат на внедрение АБВ;
- введение ответственности руководителей за стоимостные параметры процессов, как и любое организационное изменение, может вызвать недовольство персонала и его противодействие;
- модель АБВ необходимо корректировать при изменении бизнес-процессов, поскольку если использовать устаревшую модель, то расчеты могут быть неверными;
- в большинстве случаев АБВ не является интуитивно понятной методикой. На практике расчеты с помощью АБВ многим менеджерам могут представляться «черным ящиком», что повлечет противодействие с их стороны. Менеджер может заявить: «Откуда я знаю, что там группа бюджетирования мне насчитала. Я не понимаю этих цифр». В таких ситуациях ключевым фактором успеха является поддержка топ-менеджмента при внедрении АБВ, а также включение самих менеджеров в процесс планирования стоимости процессов.

Российские предприятия, тем не менее, начинают осознавать необходимость и важность предварительной оценки стратегических перспектив и ценности бизнеса для всех заинтересованных лиц (клиентов, владельцев, сотрудников, поставщиков). Анализ и оценку существующих на предприятии бизнес-процессов следует проводить в режиме реального времени. В идеале для этого в компании должна быть реализована совокупность современных подходов и технологий управления:

- процессный и системный подходы;
- методы ABC (activity based costing), ABM (activity based management), ABB (activity based budgeting);
- KPI (key performance indicators) и BSC (balanced Scorecard);
- риск-менеджмент;
- менеджмент качества.

Эти методы направлены на достижение устойчивого преимущества перед конкурентами за счет внедрения современных, точных и эффективных инструментов учета, анализа и управления.

## 7.6. Бизнес – план: проблемы и пути достижения успеха

Инвестор в первую очередь ожидает найти в бизнес-плане ответы на три ключевых вопроса.

### **Чего хочет достичь менеджмент компании?**

Бизнес-план должен содержать конкретные цели и показатели, которых менеджмент компании планирует достичь через 3-5 лет. Цели должны соответствовать правилу SMART (Specific – конкретные, Measurable – измеримые, Achievable – достижимые, Realistic – реалистичные, Timed – ограниченные временным периодом), иначе они недостижимы. Например, вполне соответствует правилу такая формулировка цели: «Менеджмент компании планирует через три года увеличить годовую чистую прибыль на 20% за счет уменьшения объемов бракованной продукции на 50%».

### **Каким образом менеджмент компании планирует достичь цели?**

При постановке целей в бизнес-плане менеджмент компании должен четко понимать, какие шаги требуется совершить для их достижения. Допустим, компания

хочет удвоить объем производства в течение 5 лет, но при существующих темпах роста производительности добиться этого можно не ранее, чем через 9 лет. Чтобы достичь цели в течение 5 лет, нужно увеличить количество станков на 30%, для чего, в свою очередь, необходимо привлечь инвестиции в размере 20% от текущей выручки.

### **Что требуется для достижения цели?**

При проработке нового бизнес-проекта существенными факторами являются достаточность и доступность ресурсной базы, необходимой для достижения результата. Сюда относится и возможность привлечения квалифицированного персонала, и логистическая доступность технологического сырья и материалов.

Доступность ресурсов должна быть отражена в бизнес-плане, при этом расчеты основываются на стоимости ресурсов непосредственно в месте потребления, а не на стоимости их приобретения на складе поставщика.

### **Требования инвесторов к бизнес-плану**

Любой бизнес-план должен содержать примерно следующую стандартную информацию:

- история компании, ее достижения;
- организационная структура, порядок принятия решения;
- учредители и уставный капитал;
- имущество компании;
- основная деятельность;
- суть инвестиционного проекта (в чем он заключается, как обосновано решение о его реализации и т.д.);
- маркетинговая политика;
- производственные планы;
- финансовые планы.

Желательно, чтобы срок производственного и финансового планирования превышал срок инвестирования на 1-2 года, иначе инвестору будет неясен механизм возврата вложенных средств.

Нередко инвесторы требуют расширения бизнес-плана, при этом оказываются востребованными следующие сведения:

- стратегия развития предприятия и маркетинговая политика (на срок, превышающий срок реализации проекта);
- SWOT, PEST-анализы (анализ сильных и слабых сторон; анализ политических, экономических, социальных и технологических аспектов внешней среды, которые могли бы повлиять на деятельность компании);
- денежные средства (на расчетных рублевых и валютных счетах, различные денежные средства, чеки и т.д.) и средства в расчетах (финансовые вложения);
- менеджмент и персонал компании (опыт менеджмента по работе над схожими проектами);
- основные проблемы и риски компании (например, удаленность источника сырья, высокая текучесть персонала, зависимость рынка от каких-либо событий и т.д.);
- наличие разрешений, лицензий, сертификатов;
- поддержка проекта (или самой компании) официальной властью и бизнес-структурами.

### **Типичные ошибки претендентов**

Ошибки, которые совершают компании при составлении и представлении бизнес-плана, в основном связаны с возможными противоречиями в описательной части и расчетах, некорректным или необоснованным планом сбыта, использованием специальной терминологии. Кроме того, негативное восприятие инвестором проекта может стать результатом перенасыщения бизнес-плана излишней информацией, применения

для расчетов незнакомых программ или даже простой неаккуратности при оформлении документов.

### *Несоответствие расчетов описательной части бизнес-плана*

Типичен случай, когда исходные данные для расчетов, основанные на информации отдела маркетинга, технологического анализа, исторических данных компании, включенные в описательную часть бизнес-плана, отличаются от тех, которые были использованы в расчетной части. Нередко это связано с тем, что менеджмент компании «подгоняет» расчеты под желаемый финансовый результат. Подобный бизнес-план инвесторы никогда не примут.

Финансовые расчеты для бизнес-плана должны основываться на достоверных допущениях, обосновании эффективности проекта. Желательно, чтобы предположения менеджмента компании были подтверждены независимыми экспертами, аудиторами, авторитетными консалтинговыми компаниями. Заключение таких компаний должно быть включено в пакет документов, направляемый инвестору на первичное рассмотрение.

### *Необоснованный сбытовой план*

Подавляющее большинство финансистов при подготовке расчетов отталкиваются не от маркетинговых данных, полученных компанией в результате исследований ожидаемых планов реализации продукции, а от технологических возможностей проектируемого производства (то есть исходя из того, сколько может произвести компания, а не из емкости рынка или тенденций предложения и спроса). При этом необоснованный план сбыта пытаются оправдать доводом «низкие цены – хорошее качество». Получив такой расчет, потенциальный инвестор в лучшем случае попросит увеличить планы по выручке (все хорошее стоит дорого) или же откажется от проекта, посчитав его невыгодным для себя.

### *Использование для расчетов незнакомых программ*

Западные инвесторы могут и не знать российских программных продуктов. Посылая им расчеты в программах отечественных разработчиков, проект заведомо обречены на провал. Проще и надежнее воспользоваться Excel, где расчеты понятны, а файлы без проблем открываются и в англоязычной версии MS Office.

### *Предоставление лишней информации*

Часто в бизнес-план пытаются включить информацию, которая не связана непосредственно с инвестиционным проектом. К примеру, обширные блоки макроэкономических данных, подготавливаемые МЭРТ России, или статистические данные. Никто не станет тратить время на то, что не имеет прямого отношения к делу. Кроме некоторого раздражения, иных эмоций у потенциального инвестора такой проект не вызовет.

### *Использование специальной терминологии*

Разные главы бизнес-плана готовят специалисты различных подразделений (производственных, технологических, маркетинговых, финансовых, юридических и т.д.). Не стоит забывать, что ни один фонд, инвестиционный банк и тем более частный инвестор не могут позволить себе содержать огромный штат специалистов из различных сфер для анализа проектов. Аналитиков и консультантов инвестиционных компаний отличает поверхностное знание множества отраслей экономики, более глубокое, чем у обывателя, но, тем

не менее, недостаточное для понимания высокопрофессионального технического текста. Поэтому необходимо ограничиться лишь самыми необходимыми специальными терминами.

### *Искажение ключевых показателей*

Аналитики инвестиционных фондов нередко сталкиваются с ситуацией, когда инициатор проекта пытается повысить его привлекательность, искажая ключевые показатели. Допустим, менеджмент горнодобывающей компании хочет привлечь \$10 млн. на приобретение карьерной техники. При этом, понимая, что реальный срок окупаемости проекта превысит запланированный, менеджмент принимает решение занизить издержки на содержание приобретаемой техники и разработать карты расходования топлива, кардинально отличающиеся от рекомендованных Минтрансом России. При первичном рассмотрении бизнес-плана аналитики инвестиционного фонда могут пропустить явное недофинансирование статьи «Топливо» в структуре себестоимости, но более глубокий анализ причин отклонения рентабельности горнодобывающей компании вскроет истину. Подобные манипуляции не приведут ни к чему иному, как к отказу инвестора участвовать в проекте.

### *Неопрятный внешний вид документов*

Отлично будет смотреться бизнес-план, отпечатанный в типографии на высококачественной бумаге с профессионально подобранным цветовым дизайном. Для доставки документов инвестору лучше воспользоваться услугами курьерской службы: документы, направленные обычной почтой, как правило, приходят к адресату мятыми и испачканными. Возможно, секретарь сочтет такие документы недостойными адресата и направит пакет прямо в мусорную корзину. Выделиться в потоке однотипных документов – важный шаг к успеху вашего проекта.

### *Направление бизнес-плана инвесторам*

При направлении составленного бизнес-плана инвесторам самое важное – правильно определить круг лиц, которым инвестиционное предложение может быть интересно. Как свидетельствует практический опыт, рассылка не должна охватывать более 15–20 инвесторов. Если же ваш проект окажется интересным большому количеству инвесторов, то для менеджмента компании окажется затруднительным своевременно представлять для рассмотрения различные документы, которые будут запрашивать инвесторы, и давать квалифицированные пояснения.

Вести поиск потенциальных инвесторов можно как самостоятельно, так и привлекая профессиональных консультантов, второй способ более предпочтителен. Консультанты, давно работающие на рынке (инвестиционные банки, инвестиционные брокеры, прочие консалтинговые компании), имеют опыт и наработанные связи в различных фондах, трастах, прочих структурах, они могут самостоятельно подготовить пакет документов для инвесторов, скорректировав его под различные требования. Не стоит забывать, что международным деловым языком является английский, поэтому представление документов и ведение переговоров на английском языке является безусловным требованием зарубежных инвесторов.

Комплект документов, который направляется инвесторам, содержит:

- бизнес-план;

- сопроводительное письмо;
- инвестиционный меморандум;
- заключения экспертных, аудиторских, консультационных компаний, подтверждающие исходные данные, на которых компания основывает бизнес-план и инвестиционный меморандум;
- возможны CD- и DVD-диски с фильмами о компании; их просмотр позволяет лучше ознакомиться с проектом – потенциальным объектом инвестирования.

Сопроводительное письмо обязательно должно быть именным. Необходимо указать, какому конкретно лицу направляются документы для ознакомления. Обычно документы направляют руководителю подразделения инвестиционного фонда или банка, который рассматривает аналогичные – по отрасли, суммам, этапам реализации – проекты. Именно от него зависит, будет инвестиционное предложение рассмотрено или нет. Также в письме должна содержаться информация о том, в каком качестве должен выступать инвестор в вашем проекте. Например: «...предлагаем вам выступить в качестве стратегического партнера в... с участием в размере от... до... % в капитале компании» или «...наше видение партнерства заключается в возможности привлечь с вашей стороны краткосрочные инвестиции (кредит) на следующих условиях...». Кроме того, в сопроводительном письме указывается, к какому сроку ожидается ответ, на какой адрес и кому его следует отослать. Направляя бизнес-план инвестиционным фондам и банкам, не зарекомендовавшим себя на рынке, компания рискует. Отлично проработанная идея проекта может заинтересовать разного рода дельцов или сотрудников, не слишком приверженных морали и деловой этике. Не секрет, что в России, как и за рубежом, имеют место случаи продаж информации о проектах. Для того чтобы ноу-хау не стало достоянием «общественности» раньше времени, не стоит включать все детали проекта в документы, которые направляются незнакомым людям. Достаточно общеконцептуального описания технологии, продукта и т.д. Только после того как будет подписано соглашение о конфиденциальности, можно раскрыть свои секреты.

### **Представление проекта инвесторам**

Подготовка «правильного» бизнес-плана еще не залог полного успеха. Бизнес-план – это базис, изучение которого позволяет инвестору принять решение – пригласить ли менеджмент компании на презентацию проекта, дать ли рекомендации по доработке бизнес-плана или отказаться от рассмотрения проекта.

Презентация проекта – крайне важный этап взаимодействия с инвестором. Наличие профессионально подготовленных презентационных материалов и согласованные действия проектной группы помогут убедить инвестора поучаствовать в представляемом проекте.

Презентация проекта инвестору не предполагает одностороннего общения. Инвестор в той или иной мере уже ознакомился с информацией, которая изложена в бизнес-плане, и ждет ответов на конкретные вопросы, на основании которых он сможет принять окончательное решение о возможности вхождения в проект и условиях сделки. Весьма вероятно, что потребуются ответить на следующие вопросы инвестора:

- как инвестор может войти в капитал компании (покупка облигаций, акций, долей уставного капитала, создание совместного предприятия), соответствует ли это действующему законодательству, проведен ли правовой due diligence компании;

- какую доходность получит инвестор, насколько она коррелирует со среднерыночной отраслевой доходностью, каковы риски не получить или недополучить доходы, проведен ли финансовый due diligence компании;
- разделяет ли совет директоров и менеджмент компании философию инвестора; не будет ли деятельность предприятия в будущем идти вразрез с целями инвестора;
- как инвестор будет выходить из капитала компании: возможен ли выход на IPO, продажа пакета акций другому инвестору, обратный выкуп пакета, кредитное рефинансирование;
- каким образом происходит взаимодействие с миноритариями, получают ли они места в совете директоров, предпринимались ли ранее попытки «размыть» пакеты миноритарных акционеров;
- существует ли аудированная отчетность по стандартам МСФО или US GAAP, какая компания является аудитором;
- сфера вопросов варьируется в зависимости от предполагаемой структуры сделки, типа инвестора (институциональный, стратегический и т.д.) и конечных целей договаривающихся сторон.

При подготовке бизнес-плана, способного привести к успеху, придется потратить немало сил и времени, собрать и проанализировать значительный объем информации. Чтобы усилия не были напрасны, следует помнить, что дальнейшая судьба идеи и проекта во многом зависит и от формы, и от содержания, и от того, как представляется инвестору план развития бизнеса.

### **Требования инвесторов к бизнес-плану**

Можно говорить о трех типах инвесторов: банках, портфельных и прямых инвесторах.

Банк интересуется всего лишь возврат кредита и выплата процентов по нему, даже если эти платежи «провалят» проект в дальнейшем. Отсюда ясно, что должно содержаться в инвестиционном проекте: прежде всего, инициаторы должны наглядно показать, что проект может генерировать достаточно средств для своевременных выплат процентов и возврата кредита.

Банки предпочитают аннуитетные выплаты (равными долями), но для авторов инвестиционного проекта такой вариант не оптимален, поскольку лишает их гибкости в распоряжении свободными средствами и ухудшает показатели проекта по сравнению со специальным графиком погашения кредита. Поэтому желательно представлять банку два варианта возврата долга, продемонстрировав очевидную разницу (увеличение доходности проекта при оплате по графику на более поздних стадиях).

Не менее важно для банка наличие ликвидного залогового обеспечения, которое в случае неудачи проекта может быть легко реализовано. В результате полученные средства можно будет направить на возврат кредита и выплату процентов по нему.

Портфельные инвесторы – это, как правило, спекулянты, которые «играют» на изменении курсовой стоимости акций. Они имеют доступ к значительным источникам свободных средств, на которые в случае благоприятной конъюнктуры могут оперативно купить, а затем и продать акции интересующих их предприятий. Назвать их инвесторами можно только с большой натяжкой. Инвестиционные проекты и бизнес-планы их мало интересуют, если они их и рассматривают, то только с точки зрения изучения рынка эффективных предприятий.

Прямые инвесторы отличаются тем, что получают контроль над предприятием и нередко становятся его собственниками. Прямой инвестор направляет средства непосредственно в предприятие, для чего существует мас-

са схем. Как правило, в договоре инвестирования четко прописываются условия вложения средств и та отдача от них, на которую может рассчитывать инвестор (в данном случае – прямой). Например, договор инвестирования с последующим выходом из инвестиций.

В этом случае инвестор на время вложения инвестиций в предприятие получает временный контроль над управлением им. Когда цели инвестирования будут достигнуты, то он будет обязан на основании договора выполнить процедуру «выхода из инвестиций», то есть отдать (продать обратно) акции. Таким образом, напрямую инвестору важен сам проект и выгода, которую он может ему принести. Именно к таким инвесторам следует обращаться с инвестиционными предложениями и проектами, имея на руках бизнес-план. Изучая инвестиционное предложение, они будут, прежде всего, искать ответы на следующие вопросы:

- сколько денег требуется вложить в проект;
- на какие цели они будут расходоваться, какова структура затрат;
- насколько из представленной заявки можно судить о реалистичности проекта;
- какова организационная схема реализации проекта;
- есть ли команда, которая нацелена на реализацию этого проекта, каков ее состав и квалификационные навыки, есть ли у нее опыт реализации подобных проектов;
- что представляет собой компания, которая выступает с предложением;
- вкладывает ли компания в проект собственные средства, и если да, то в каком объеме;
- какую выгоду получит инвестор от участия в данном проекте.

Портфельные инвесторы не принимают решения об инвестициях на основе бизнес-плана. Они ориентируются на текущие и прогнозные показатели деятельности компании. Бизнес-план в данном случае выступает скорее как справочный материал, поэтому он должен соответствовать ожиданиям рынка. Желательно, чтобы основные показатели (например, рентабельность, ликвидность, оборачиваемость капитала и т.п.) были не ниже средних по индустрии, но и не выходили бы «за рамки», а прогнозы не шли бы вразрез с мнениями ведущих аналитиков.

Получить деньги под проект можно у банков и прямых инвесторов. Бизнес-план будет рассматриваться как минимум на двух уровнях. На первом уровне его будут изучать менеджеры низшего или среднего звена. В лучшем случае (если инвестор заинтересован в сделке) на этом этапе сотрудники инвестора помогут скорректировать бизнес-план таким образом, чтобы он удовлетворял формальным требованиям.

Далее бизнес-план попадает в руки к лицу, принимающему решение. И тут уже любой опытный инвестор будет «читать между строк». Во-первых, инвестор интересуется состоятельностью соискателя. На основании бизнес-плана он попытается понять, насколько вы можете реализовать предложенный план и насколько искренне вы собираетесь ему следовать. Если вам удастся убедить инвестора, что вы писали бизнес-план не для него, а для себя, то рассчитывайте на серьезное отношение к вашему проекту.

Инвестора, безусловно, интересуют финансовый прогноз. И опытный инвестор в первую очередь посмотрит на прогнозы выручки и затрат. На основании этих показателей он составит общее представление о финансовых параметрах проекта. Два главных вопроса, на которые инвестор будет искать ответ, – насколько обоснованно

спрогнозирована выручка и насколько полно спланированы затраты. Если аргументы по этим двум вопросам неубедительны, весь дальнейший расчет не имеет смысла. Не стоит проводить расчеты с чрезмерной точностью. Например, когда выручка спрогнозирована с точностью до 10%, то и прогноз прибыли не должен быть более точным. Цифра с тремя знаками после запятой будет выглядеть неуместно.

Необходимо выделить два ключевых момента, на которые обращают внимание инвесторы. Во-первых, обоснование выгоды, которую принесет реализация идеи. Это находит отражение в анализе рисков, маркетинговой, экономической, правовой и прочих составляющих бизнес-плана. Во-вторых, пояснение, почему для реализации проекта нужна именно ваша компания. Обычно для этого в бизнес-плане дается информация о компании, ее опыте в реализации подобных проектов, сведения о персонале, административном ресурсе, наличии лицензий и т.п.

### **Ошибки при составлении бизнес-плана**

Можно выделить две группы ошибок. Первая – это ошибки, касающиеся существенных моментов проекта:

- бизнес-план не адаптирован к местонахождению будущего бизнеса (например, инициатор проекта намерен изготавливать валенки в жаркой стране);
- стратегия проекта, которая описана в бизнес-плане, не соответствует требованиям рынка;
- непонятны структура и потребности рынка;
- отсутствует детальное описание конкурентов или сравнение вашего проекта с конкурентами (цена, местонахождение, преимущества и недостатки);
- отсутствуют данные о перспективах развития и способах совершенствования бизнеса;
- не учтены факторы, связанные с персоналом, такие как зарплата, обучение, способы подбора сотрудников и тип руководства.

Вторая группа – ошибки, основывающиеся на излишнем оптимизме. Самая главная и наиболее распространенная из них – завышение выручки. Информацию о выручке инвестор достаточно легко может проверить, исходя из данных конкурентов сектора, в котором вы находитесь. Кроме того, порой компании умалчивают о рисках. Подчеркнем, что необходимо не только идентифицировать и оценивать риски, но и придумать самый катастрофический сценарий реализации проекта и доказать инвестору, что вы готовы преодолеть такую ситуацию.

Еще один важный момент. Довольно часто компании составляют очень подробные бизнес-планы на сотни страниц. Не исключено, что такой «талмуд» даже не откроют. Бизнес-план должен быть ясным, лаконичным (не более 30 страниц) и без «воды». Все главные моменты бизнес-плана нужно вынести в самое начало, на первые две страницы – не стоит забывать, что время инвестора дороже денег. Бывают случаи, когда инвесторы получают до 300 бизнес-планов в месяц, поэтому они ограничиваются прочтением лишь первых страниц. Чтобы заострить внимание на определенных моментах, следует использовать приложения. Это может быть как резюме ключевых сотрудников, так и графики, рисунки и т.п.

Если в документе рассматривается какая-либо макроэкономическая тенденция, то она обязательно должна быть связана с данным проектом. Например, речь идет о строительстве автомоечного комплекса с применением автоматизированного оборудования. Сама по себе

тенденция увеличения количества автомобилей лишь относительно связана с числом будущих клиентов данного конкретного комплекса. Правильнее отметить рост числа клиентов автомобильных моек в рассматриваемом регионе, сославшись при этом на конкретные данные маркетинговых исследований и отметив, по каким причинам клиенты выберут услуги именно вашей компании. При представлении бизнес-плана по строительству цементного завода будут интересны тенденции развития строительной отрасли лишь на территории, где предполагается сбыт продукции.

Еще одна из ошибок при составлении бизнес-плана – это формирование его на основе субъективных оптимистичных оценок, не всегда сделанных профессионалами. Крупные банки, осуществляющие проектное финансирование, прибегают к услугам инвестиционных консультантов, которые, как правило, за счет компании, предлагающей инвестиционный проект, оценивают представленный бизнес-план на предмет его соответствия действительности. При этом особое внимание обращается на маркетинговую составляющую, а также проводится анализ чувствительности проекта к возможным рискам.

Нередко компании не учитывают, насколько крупным представленный проект является для инвестора. Так, в крупном западном банке проект на 1 млн., скорее всего, будет рассматриваться клерком, в среднем же российском банке проект на 10 млн. долл. наверняка не будет принят без личного одобрения президента. Уровень рассмотрения очень важен, ведь от этого зависит, насколько формальным оно будет. Если решение принимает менеджер низшего или среднего звена, его главная задача – снять с себя ответственность в случае негативного развития событий. Для этого проект должен, прежде всего, удовлетворять всем формальным требованиям. Возможные «острые углы» лучше сгладить. Желательно подкрепить ваши расчеты и предположения формально – маркетинговыми исследованиями, статистическими отчетами, официальными документами и т.п.

Если же бизнес-план рассматривает топ-менеджер или собственник, то их интересует в первую очередь суть проекта. Документ с обилием сведений, не относящихся непосредственно к проекту, вызовет отторжение, любые манипуляции с цифрами, скорее всего, будут замечены и породят недоверие ко всему проекту. А вот честное обсуждение рисков и слабых сторон проекта с большой вероятностью создаст скорее благоприятное, нежели негативное впечатление о проекте.

### **На что обратить внимание при презентации проекта**

Перед тем как провести презентацию среди потенциальных инвесторов, можно порекомендовать сделать следующее:

- для наглядности разнообразить презентационные материалы схемами, графиками;
- продумать возможные и наиболее вероятные сценарии переговоров с инвесторами, спрогнозировать сложные вопросы, которые могут поступить от инвестора, и предварительно подготовить ответы на них;
- оценить свой деловой статус и сопоставить его со статусом, необходимым для проведения переговоров. Если, на ваш взгляд, вашего должностного статуса недостаточно, следует потребовать от руководства компании предоставления вам более высокого статуса, временного или постоянного, необходимого для успешного завершения миссии;

- провести две-три пробные встречи с инвесторами «второго эшелона», подвести по ним итоги, на основе которых можно будет внести корректировки в документы, представляемые инвесторам, и в сценарии общения с ними.

Главное, чтобы в презентации, подготовленной на основе бизнес-плана, и в самом бизнес-плане не было расхождений. Подготовка презентации часто идет параллельно с окончанием работы над бизнес-планом, отдельные моменты постоянно уточняются и корректируются. Такая ситуация нередко возникает, когда при составлении бизнес-плана используется пакет MS Office, а не специализированное программное решение. В связи с этим нестыковки по каким-то показателям практически неизбежны. Подобные ошибки вызывают у инвесторов раздражение и подозрения, что команда, которая не может сделать качественную презентацию, вряд ли способна успешно реализовать проект, и в итоге ваш план могут отвергнуть.

Обычно инициатор проекта лично не представляет бизнес-план инвестору (точнее, кредитному комитету инвестора). Как правило, это делают работники кредитной организации, которые готовили и анализировали материалы бизнес-плана совместно с инициатором проекта. Тем не менее, иногда инициатор проекта лично присутствует на кредитном комитете инвестора, где ему могут задавать вопросы по проекту. Естественно, что инициатор должен отлично знать тему, быть прекрасно быть осведомленным во всех тонкостях технологии, маркетинга, стратегии развития, управления проектом. Иногда полезно иметь при себе короткую презентацию проекта (данное требование скорее относится к работе с западными финансовыми институтами).

Следует помнить, что финансовый рынок, в том числе мировой, несмотря на кажущуюся широту и емкость, на самом деле узок. Все потенциальные инвесторы того или иного проекта часто знают друг друга лично, поэтому у инициатора проекта могут быть всего две-три попытки реализовать свой проект с привлечением инвестора. Если проект детально не проработан, стратегия развития «не вырисовывается», то налицо все шансы упустить возможность привлечения инвестора: такой проект может оказаться просто ненужным рынку.

### **7.7. Контроль исполнения бюджетов**

Сегодня эффективное управление основано на системе планирования деятельности компании и контроле исполнения разработанных бюджетов. Главный инструмент контроля – выявление отклонений фактически достигнутых показателей от запланированных. Менеджменту нужно принимать оперативные решения и воздействовать на работу предприятия, только если возникшие отклонения существенны. Для того чтобы сконцентрировать внимание руководителей на существенных отклонениях, необходимо проанализировать работу организации за предшествующие годы, рассчитать диапазон допустимых отклонений и внедрить систему извещений.

Система управления, при которой внимание менеджмента, в том числе финансового директора, акцентируется только на существенных отклонениях фактически достигнутых результатов от плановых (нормативных) значений, в мировой практике получила название «Управление по отклонениям» (management by exception). В целом, для того чтобы внедрить управление по отклонениям, необходимо разработать отчетность, в которой показатели деятельности ком-

пании, имеющие существенные отклонения от плановых значений, каким-либо образом выделялись (цветовое выделение, крупный шрифт и т.д.). Это позволяет финансовому директору быстро оценить сложившуюся в компании ситуацию. Однако для того, чтобы реализовать такой подход на практике, нужно определить, какие отклонения от плана можно считать допустимыми. При этом следует учесть, что пределы допустимых отклонений, устанавливаемые в компании, с одной стороны, должны быть как можно более «узкими», чтобы обеспечить выполнение поставленных задач, а с другой – не должны давать повода для «ложной» тревоги, когда отклонения связаны с объективными особенностями контролируемой деятельности. Например, при плане производства 100 штук в день, какой фактический объем выпуска можно считать нормальным – 99 или 90? Аналогичный вопрос возникает и в случае, если фактический объем производства превышает запланированное значение, так как это потребует корректировки производственной программы, плана закупки сырья и материалов и т.д.

Стоит отметить, что большинство бюджетов компании составляется на различные периоды (месяц, квартал, год). С этой же периодичностью должен проводиться и контроль их исполнения, а значит, для каждого бюджетного периода необходимо определить диапазон допустимых отклонений. При этом нужно обеспечить их согласованность. Иначе говоря, если ежемесячные показатели деятельности находятся в допустимых пределах, то отклонение фактически достигнутых результатов за год от плановых также не должно превышать установленных нормативов.

Остановимся подробнее на том, как определить допустимые границы отклонений.

### Оценка допустимых пределов отклонений

Оценивая существенность отклонений, нужно учитывать ряд факторов. Во-первых, специфику деятельности компании. Например, количество покупателей, входящих в магазин, и сумма покупки в день будут колебаться в некоторых интервалах в зависимости от дня недели, сезона, погодных условий и т.д. Во-вторых, немаловажную роль играет период планирования. Чем больше срок, на который составляется бюджет, тем уже должны быть границы допустимых отклонений в процентном выражении, а не в абсолютных величинах. Не следует забывать и о требованиях руководства к стабильности работы компании. На будущий год всегда могут быть заданы более жесткие требования к точности исполнения бюджетов, чем в прошедшем году.

На практике при определении границ отклонений в основном используют два подхода:

- экспертные оценки;
- статистический анализ.

Метод экспертных оценок, используемый для определения допустимых отклонений, получил наибольшее распространение на практике, так как не требует сложных расчетов, а пределы отклонений определяются на основе экспертного мнения. В качестве экспертов, как правило, выступают руководители подразделений, ответственные за тот или иной операционный бюджет. Однако точность определенных таким образом пределов отклонений достаточно низкая. Иначе говоря, сотрудники заинтересованы в том, чтобы принимаемые в компании границы отклонений были как можно больше – это позволит им снять с себя

ответственность за невыполнение поставленных задач. Либо возникает обратная ситуация, когда принятые границы отклонений крайне «узкие». В результате при проведении планово-фактического анализа большинство бюджетных статей в системе управления по отклонениям будут выделены как требующие срочного вмешательства менеджмента, в то время как на самом деле лишь по немногим из них отклонения будут действительно существенны. Использование экспертного метода оценки оправдано на предприятиях, реализующих единичную или мелкосерийную продукцию, новые проекты, в строительных и ведущих научно-исследовательские работы компаниях. Иначе говоря, этот метод оценки востребован в случаях, когда отсутствуют данные за предшествующие периоды, которые можно было бы использовать для анализа возникающих расхождений планируемых и фактически достигнутых результатов деятельности.

Статистический анализ отклонений, возникших в предшествующие бюджетные периоды, позволяет дать обоснованную оценку границ допустимых отклонений. Однако стоит отметить, что использование этого подхода возможно только в компаниях с серийным и поточным производством, в транспортных компаниях, на предприятиях добывающих отраслей и т.д. Другими словами, на тех предприятиях, которым в силу специфики деятельности свойственна цикличность хозяйственных операций. Это предполагает существование в компании данных за несколько лет о выполнении бюджетов и позволяет выявить те отклонения, которые требовали особого внимания финансового директора.

Результаты деятельности компании, как правило, нельзя спланировать со стопроцентной точностью, так как они зависят от многих случайных факторов, которые не могут быть учтены. Поэтому, оценивая пределы допустимых отклонений, можно использовать методы теории вероятностей и статистического анализа и значение по любой из бюджетных статей рассматривать как случайную величину.

Оценивая существенность отклонений, необходимо руководствоваться так называемым правилом трех сигм, в соответствии, с которым почти все значения запланированных показателей деятельности компании укладываются в интервал:

$$x - 3\sigma < x_i < x + 3\sigma,$$

где

$x$  – среднее значение анализируемой статьи бюджета за несколько отчетных периодов. Можно рекомендовать проводить анализ за два-три года, чтобы повысить точность оценки допустимых границ отклонений;

$\sigma$  – среднее квадратическое отклонение (СКО) по анализируемой бюджетной статье;

$x_i$  – фактическое значение той или иной статьи бюджета.

Оценивая существенность отклонения фактически достигнутых результатов деятельности компании от запланированных, нужно руководствоваться следующим:

- отклонения нормальны, если разница между фактическим значением и запланированным по той или иной статье бюджета не превышает значения СКО;
- отклонения не существенны, если разница между планом и фактом находится в интервале от одного до двух СКО;
- отклонение существенно и требует немедленного вмешательства менеджмента, если расхождение фактических и плановых показателей в два раза превышает значение СКО.

Определенные таким способом диапазоны отклонений позволяют формировать наглядную для менеджмента отчетность об исполнении бюджетов, в которой все несущественные расхождения запланированных и фактических показателей будут игнорироваться, а наиболее значимые факты невыполнения или невыполнения плана – выделяться. На практике при таком подходе более 70% отклонений будет отфильтровано, что позволит финансовому директору уделить больше времени анализу причин появления существенных расхождений между плановыми и фактическими показателями.

Например, «сигнал» стоп загорается, если по объемам продаж отклонение по итогам недели составляет  $\pm 10\%$ , по расходам (также по итогам недели) –  $\pm 3\%$ . Такие отклонения уже требуют внимания топ-менеджмента, в том числе финансового директора. Данные величины могут быть выведены путем анализа статистики прошлых периодов и с учетом существующего в компании перераспределения активности в продажах в течение месяца (более интенсивна вторая половина месяца).

### Как сделать отчет о выполнении плана наглядным

Основным элементом системы контроля является отчетность об отклонениях. Она может формироваться ежедневно, еженедельно или ежемесячно в зависимости от характера контролируемых показателей и представляться руководителю в виде справок (известий) об отклонениях либо отчетов, в которых показатели, имеющие существенные отклонения от плановых, каким-либо образом выделяются из их общего перечня. Наиболее простой вариант – цветовое выделение в отчете показателя, который имеет существенное отклонение от плана. Выбор цвета зависит от величины отклонений: позитивные отклонения закрашиваются оттенками зеленого цвета, негативные – красного, а значения в пределах нормы не выделяются. Цветовое выделение позволяет руководителю быстро оценить сложившуюся обстановку в компании и сконцентрировать внимание только на тех показателях, которые имеют негативные тенденции. Однако можно использовать и другие способы выделения показателей, требующих внимания финансового директора, например, путем дополнительных комментариев в отчете, выделения шрифтом, акцентирующим внимание руководителя на нужном показателе. В последнее время все большее распространение получают диаграммы типа «спидометр». На них цветом выделяются сектора «норма», «лучше», «хуже», а положение стрелки свидетельствует о состоянии показателя.

Например, систему «светофоров» можно использовать для контроля дебиторской задолженности покупателей. Задержка оплаты покупателями на пять дней выделяется красным цветом, более десяти дней – черным. Такой же диапазон отклонений применяется и к контролю кредиторской задолженности перед поставщиками.

### Автоматизация управления по отклонениям

Автоматизировать технологию управления по отклонениям можно с помощью любых программных продуктов, позволяющих составлять бюджеты и собирать данные об их исполнении. Однако наиболее полезны

ми для финансового специалиста будут системы, относящиеся к категории информационно-аналитических (Cognos, Plan Designer, Oracle BI, SAP SEM и т.д.), поскольку в них реализованы удобные средства формирования и анализа отчетов, а также возможность решать различные задачи моделирования и прогнозирования. Другими словами, финансовый директор не только будет проинформирован о наиболее существенных отклонениях, возникших при исполнении бюджетов, но и сможет смоделировать последствия тех или иных решений, призванных устранить возникшие отклонения.

Использование системы управления по отклонениям позволяет существенно сократить объем информации, поступающей к финансовому директору, уменьшить количество и повысить качество ежедневно принимаемых им решений, а также своевременно выявить наиболее проблемные участки работы на предприятии.

### Пример оценки границ допустимых отклонений

Для того чтобы оценить границы допустимых отклонений статьи бюджета доходов и расходов «Выручка», в компании «Альфа» был проанализирован ежедневный объем продаж за предшествующий месяц (табл. 7.11).

Таблица 7.11

#### АНАЛИЗ ВЫРУЧКИ КОМПАНИИ ЗА МЕСЯЦ

День	Выручка, тыс. руб.	Отклонение дневного значения выручки от среднего, тыс. руб.	Квадрат отклонения [(гр. 2 – среднее значение)] <sup>10</sup>
1	2	3	4
1-й	110	10	100
2-й	55	-45	2025
...	...	...	...
29-й	116	16	256
30-й	109	9	81
Среднее значение выручки за день	100 тыс. руб. * $\sum$ (гр. 2 / 30)		
Среднеквадратическое отклонение за день	19,75 * $\sqrt{(\sum$ (гр. 4 / 30))		

Контроль выполнения плана продаж в компании осуществляется ежедневно, а также по итогам месяца и года. Для того чтобы определить границы допустимых отклонений для месяца и года, нужно пересчитать полученное значение среднеквадратического отклонения и среднее значение выручки.

Среднее значение выручки за месяц может быть определено по формуле:

$$V_{\text{месяц}} = 30 * \text{Выручка}_{\text{день}} = 30 * 100 = 3\,000 \text{ тыс. руб.}$$

Среднеквадратическое отклонение выручки за месяц составит  $108,17 * [19,75 (\text{СКО} \text{ выручки за день}) * \sqrt{(30)}]$ . По аналогии определены среднее значение выручки и среднеквадратическое отклонение за год, которые равны соответственно 36 000 тыс. руб. и 374,7.

Необходимо отметить, что допустимые границы отклонений, определенные на основании анализа выручки за прошедший месяц, могут быть использованы при оценке эффективности исполнения бюджетов будущих периодов. Например, компания «Альфа» в текущем го-

<sup>10</sup> Среднеквадратическое отклонение характеризует расстояние значений случайной величины вокруг ее математического ожидания.

ду должна улучшить результаты своей деятельности и реализовать продукции на 10% (3 600 тыс. руб.) больше, чем в предыдущем. Соответственно средняя реализация за месяц должна составить 3 300 тыс. руб., за день – 110 тыс. руб. Если основные бизнес-процессы компании не изменились и тенденции, сложившиеся на рынке, сохранились, то и отношение СКО к среднему значению выручки останется прежним (табл. 7.12).

Таблица 7.12

**ГРАНИЦЫ ДОПУСТИМЫХ ОТКЛОНЕНИЙ**

Показатель / характеристика отклонения	1 день	1 месяц (30 дней)	1 год (360 дней)
Средняя выручка, тыс. руб.	100	3 000	36 000
СКО	19,75	108,18	374,7
Нормальное отклонение (СКО / среднее значение выручки), %	19,75	3,61	1,04
Существенное невыполнение, %	< -40	< -7,22	< -2,08
Невыполнение, %	От -40 до -20	От -7,22 до -3,61	От -2,08 до -1,04
Норма*, %	От -20 <1> > до +20	От -3,61 до +3,61	От -1,04 до +1,04
Превышение, %	От +20 до +40	От +3,61 до +7,22	От +1,04 до +2,08
Сильное превышение, %	> +40	> +7,22	> +2,08
* Норма отклонения фактически достигнутых показателей от запланированных для целей ежедневного контроля округлена до целого			

Для анализа текущей деятельности предприятия проводится ежедневная оценка фактического значения текущей дневной реализации. К примеру, если за день выручка составила 97 тыс. руб., то процент отклонения фактического значения от ожидаемой средней величины составит – 18,18%  $[(90 - 110) / 110 * 100\%]$ , что не превышает установленную норму ежедневного отклонения ( $\pm 20\%$ ). По аналогии оценивается выполнение плана по выручке за месяц и за год.

**8. РОЛЬ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА В ОБОСНОВАНИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

**8.1. Виды управленческих решений, релевантный подход в принятии управленческих решений**

В процессе хозяйственно-финансовой деятельности организаций постоянно возникают ситуации, когда имеет место необходимость выбора одного из нескольких возможных вариантов действия. В итоге такого выбора появляется определенное решение.

В условиях рыночной экономики существует высокая степень неопределенности экономического поведения субъектов рынка. Поэтому здесь большую роль играют методы перспективного анализа, позволяющие принимать управленческие решения на основе оценки возможных ситуаций в будущем и выбора из нескольких альтернативных вариантов решений. Разработка и осуществление эффективных управленческих решений является важнейшей предпосылкой обеспечения

конкурентоспособности продукции организации и самой организации на рынке, а также создания оптимальной структуры организации, осуществления обоснованной кадровой политики и рационализации других сторон деятельности организации.

Неоптимальные управленческие решения приводят к отрицательным экономическим и социальным явлениям, таким как упущенные выгоды, нерациональные затраты средств и времени, снижение трудовой активности персонала и т.д. Следует иметь в виду, что выбор правильного и эффективного управленческого решения представляет собой результат комплексного использования экономического, организационного, правового, технического, информационного, логического, математического, психологического и других аспектов.

Таким образом, управленческие решения представляют собой способ постоянного воздействия управляющей подсистемы на управляемую подсистему, то есть субъекта управления на объект управления. Это воздействие в конечном итоге приводит к достижению намеченных целей.

Понятие «решение» в экономическом смысле неоднозначно. Его можно охарактеризовать, во-первых, как процесс, во-вторых, как акт выбора, и в-третьих, как результат выбора. Если рассматривать решение как процесс, то в этом смысле оно представляет собой определенный промежуток времени, в продолжение которого это решение разрабатывается, принимается и осуществляется. Если же характеризовать решение как акт выбора, то оно включает этап принятия решений с соблюдением определенных правил. Решение как результат выбора представляет собой акт, осуществляемый с целью достижения определенных целей.

Исходя из вышесказанного, можно дать следующее определение управленческого решения. Управленческое решение в организации представляет собой акт субъекта управления (руководителя организации или группы руководящих лиц), направленный на выбор из нескольких альтернативных вариантов развития организации одного варианта, обеспечивающего достижение намеченных целей с наименьшими издержками.

Все управленческие решения можно подразделить на два вида.

1. Традиционные решения, ранее неоднократно имевшие место; в этом случае следует выбрать один из уже имеющихся альтернативных вариантов.
2. Нетрадиционные, нестандартные управленческие решения; их выработка связана с поиском новых альтернативных вариантов.

Большинство управленческих решений находится между этими двумя видами, что дает возможность при принятии этих решений использовать как формализованные методы, так и собственную инициативу разработчиков этих решений.

Принятие решения – это центральное звено управления производством. Процесс принятия решений включает последовательное решение следующих задач:

- формирование альтернатив решения;
- сравнение альтернатив;
- выбор лучшей альтернативы;
- реализация выбранной альтернативы;
- контроль результатов.

Успех или неудача в принятии решения часто зависят от того, насколько хорошо осуществлен каждый из этапов этого процесса и учтены объективные ограничения и условия.

### **Альтернативы решения: формирование, сравнение, выбор**

Успешное решение проблемы в значительной мере обусловлено тем, насколько точно сформулированы возможные альтернативы. При их поиске всегда есть опасность, что одна или несколько потенциально лучших альтернатив будут упущены.

Для анализа и сравнения альтернатив часто применяются математические или статистические методы. Выбор наилучшей альтернативы будет зависеть от целей и критериев, которые принимаются во внимание.

### **Реализация решения и контроль результатов**

Реализация решения означает выполнение действий, обозначенных в выбранной альтернативе. Например, приобретение оборудования, начало разработки нового изделия, использование сверхурочного времени, выжидание дополнительных изменений внешней и внутренней среды.

Процесс реализации решения не всегда осуществляется последовательно. Обычно приходится возвращаться назад и начинать все сначала, особенно во время разработки и анализа альтернатив. Например, если ни одна из альтернатив не может дать желаемых результатов, должны быть разработаны дополнительные альтернативы.

### **Ограничения и условия принятия решений**

Несмотря на все усилия менеджера, решение может оказаться неудачным из-за непредвиденных обстоятельств. Иногда это происходит из-за стиля работы менеджера, например его привычки быстро принимать решения или неспособности просчитывать последствия. Другой фактор, с которым менеджеры должны считаться, – объективные ограничения (имеющиеся средства, человеческие возможности, сроки, технологии, наличие информации и др.).

Предприятия обычно рассматривают проблему в масштабе подразделений, в рамках которых происходит оптимизация по локальным критериям (субпозиция). Это результат попыток разных подразделений подготовить решение, которое было бы оптимальным именно для них. Но то, что оптимально для одного подразделения, может быть далеко не оптимальным для предприятия в целом.

### **Стадии процесса разработки решения**

Организация процесса разработки управленческого решения – это сложный комплекс работ и в каждом конкретном случае может иметь весьма специфическую структуру. Основные этапы разработки управленческих решений с помощью рисунка 8.1.

В процессе принятия управленческих решений можно выделить ряд обязательных стадий. На разведывательной стадии происходит выявление проблемной ситуации. Стадия завершается постановкой задачи принятия решения, в которой должны быть сформулированы ответы на следующие вопросы:

- какую управленческую проблему нужно решить?
- какое время отведено на решение задачи?
- какими силами и средствами будет решаться задача?

Форма представления результата этой стадии – словесное описание задачи и условий ее решения. На проектной стадии разрабатываются, продумываются, проектируются альтернативы. Это – главный творческий

компонент процесса разработки решения. Помимо генерирования вариантов действий на этой стадии решается задача выбора способа их описания (представления). Иначе говоря, создается модель проблемной ситуации. Под моделью в данном случае понимается информационная модель, в которой альтернативы представлены как совокупность характеристик. Эти характеристики могут быть в числовой, а могут быть в вербальной (словесной) форме. В последнем случае характеристики фактически являются хорошо структурированными текстами, примерами которых могут служить анкеты, учетные формы и тому подобные документы.



**Рис. 8.1. Стадии принятия управленческого решения**

На стадии выбора из множества альтернатив отбирается одна. В зависимости от того, имеем ли мы дело с индивидуальным или групповым процессом принятия решения, а также от характеристик задачи, на этой стадии применяются различные алгоритмы и схемы выбора. Принципиально важно, что объектом анализа и совершенствования должны являться все три стадии, рассматриваемые в совокупности. Это стоит подчеркнуть, поскольку эксперты из разных областей знания, занимаясь процессом разработки решений, акцентируют внимание во многих случаях только на одной из них. Например, математическая теория принятия решений называется также теорией выбора, что красноречиво говорит о том, какая стадия является предметом ее изучения.

*(Продолжение в следующем номере)*

*Лысенко Денис Владимирович*

### 9.3. THEORY AND MANAGEMENT ACCOUNTING PRACTICE

D.V. Lysenko, Candidate of Science (Economic), the  
Senior Lecturer of Chair of the Registration, the Analysis  
and Audit of Economic Faculty

*Moscow State University of M.V. Lomonosova*

Materials of the article «Management accounting» are approved in educational process. Distinctive feature of materials is their structuredness and an account on the basis of a great many of instances from practical activities. Management accounting is presented as a method of a justification of the administrative solutions guided on search of spares and sampling of roads of effectivization of production, productivity of resources, strategy formulations of evolution of the organisation in the long term, by means of reaching of key parametres of activity. Article materials will assist in learning of management accounting and in the organisation of its setting in practice.

The methods of solution of teoretiko-methodological and organizational-methodical commitments of management accounting offered in the article with allowance for the western experience promote a raise of validity and qualitative level of accepting of administrative solutions at the factory, cost optimisation, monitoring of usage of material resources, monitoring of extent of reaching of strategic targets and commitments of evolution of the organisation.