### 1.15. Бюджетирование деятельности предприятия

*1. Сущность и основные понятия бюджетирования. Отличия процессов бюджетирования и планирования*

Термины «бюджет» и «план» не являются тождественными, хотя основу плана всегда составляет сводный бюджет.

*Бюджетирование* — это производственно-финансовое планирование деятельности предприятия путем составления общего бюджета предприятия, а также бюджетов его подразделений с целью определения их финансовых затрат и результатов.

*Определяющими характеристиками бюджета* предприятия являются:

1. Формализация (количественное выражение). Это подразумевает, что бюджет – это, прежде всего, набор цифр. План же, помимо бюджетных цифровых показателей, как правило, включает в себя перечень конкретных мероприятий по достижению данных показателей.

2. Другим существенным моментом является то, что бюджет охватывает только централизованно устанавливаемые аппаратом управления (директивные) показатели для отдельных подразделений. Методология бюджетирования на отдельных предприятиях может различаться: «сверху вниз», «снизу вверх», встречное планирование. Но, в конечном итоге, утверждение бюджетных показателей происходит по линии «аппарат управления – подразделение (центр ответственности за исполнение бюджетных показателей)». Исключением является долгосрочный индикативный бюджет, который устанавливает целевые ориентиры стратегии развития компании на долговременную перспективу и носит рекомендательный характер для подразделений предприятия.

В противоположность этому, не все показатели предусматривают обратную связь в виде контроля и оценки исполнения. Подобно тому, как каждый человек может пытаться планировать собственную жизнь, так и отдельные подразделения в рамках бюджетных показателей составляют собственные планы их достижения, которые служат лишь средством исполнения бюджета, но никак не самоцелью. Следовательно, бюджет включает в себя лишь целевые показатели, устанавливаемые центральным органом предприятия, которые объект бюджетирования обязан выполнить.

3. Сквозной характер бюджетирования (системность) означает, что в бюджетном процессе совокупность бюджетов отдельных центров ответственности в обязательном порядке формирует сводный бюджет компании. Т.е. в конечном итоге объектом бюджетирования служит бизнес компании как единое целое, и бюджетные показатели для отдельных подразделений и по отдельным сегментам хозяйственной деятельности устанавливаются исходя из критерия максимизации конечных финансовых результатов предприятия в целом, а не повышения эффективности данного отдельного сегмента.

4. Временной интервал, на который разрабатывается бюджет называют бюджетным периодом. В отличие от планового горизонта, бюджетный период ограничивается одним годом.

5. Назначение плана состоит в формулировании целей, которых нужно достичь, и способов их достижения. Назначение бюджета — детализация способов ресурсного обеспечения выбранного варианта достижения целей, а также быть средством текущего контроля исполнения плана.

Таким образом, бюджет — формализованное выражение затрат и эффекта по совокупности утверждаемых плановых решений для компании в целом и в разрезе отдельных подразделений и сегментов ее деятельности.

Технология бюджетирования во времени – это непрерывный трехактный цикл, где планирование на следующий период производится на основе план-факт анализа исполнения бюджета отчетного периода, составление сводного бюджета и контроль исполнения бюджета.

*2. Компоненты бюджетирования*

Внутрифирменное бюджетирование включает три составные части:

* *Технология бюджетирования*, в которую входят инструментарий бюджетирования (цели и задачи бюджетирования, виды и форматы бюджетов, порядок их разработки система целевых показателей и нормативов), схемы консолидации бюджетов различных уровней управления и функционального назначения, принципы бюджетирования и т.п.
* *Организация бюджетирования*, включающая финансовую структуру компании (состав центров учета и ответственности — структурных подразделений либо бизнесов предприятия, являющихся объектами бюджетирования), бюджетный регламент и механизмы бюджетного контроля (процедуры составления бюджетов, их представления, согласования и утверждения, порядок их последующей корректировки, сбора и обработки данных об исполнении бюджетов), распределение функций в аппарате управления (между функциональными службами и структурными подразделениями одного уровня) в процессе бюджетирования, систему внутренних нормативных документов (положений, должностных инструкций и т.д.).
* *Автоматизация финансовых расчетов*, включающая технические средства и программное обеспечение.

*3. Виды бюджетов*

Одним из признаков классификации бюджетов является бюджетный период. По периоду выделяют:

* краткосрочный бюджет, разрабатываемый на 1месяц или квартал. Для этого бюджета характерны обязательность исполнения, отсутствие возможности корректировки, высокая степень детализации бюджетных показателей, глобальный характер контрольно-стимулирующей функции;
* бюджет развития, разрабатываемый на 1 год. Его характеристики — обязательность исполнения, возможность корректировки, выборочный характер контрольно-стимулирующей функции, меньшая степень детализации бюджетных показателей);
* индикативный (скользящий) бюджет, который не является обязательным, служит для выполнения аналитических функций, контрольно-стимулирующая функция отсутствует.

По выполняемым функциям различают следующие виды бюджетов:

* основные бюджеты (бюджет доходов и расходов, бюджет движения денежных средств, расчетный баланс). Основные бюджеты предназначены для управления финансами предприятия, оценки финансового состояния бизнеса. Основные бюджеты позволяют руководителям иметь всю необходимую информацию для оценки финансового положения компании и контроля за его изменением, для оценки финансовой состоятельности бизнеса и инвестиционной привлекательности проекта;
* операционные бюджеты (бюджет продаж; бюджет запасов готовой продукции; производственный бюджет: бюджет производства, бюджет прямых материальных затрат (закупок), бюджет прямых затрат труда, бюджет прямых производственных затрат, бюджет общепроизводственных расходов и т.д.; бюджет управленческих расходов, бюджет коммерческих расходов)
* вспомогательные бюджеты (план капитальных затрат, кредитный план, инвестиционный план и т.д.)
* дополнительные (специальные бюджеты) (бюджеты распределения прибыли, бюджеты отдельных проектов и программ, налоговые бюджеты). Эти бюджеты служат для более точного определения целевых показателей и нормативов финансового планирования, более точного учета особенностей местного или регионального налогообложения. Набор бюджетов этого вида определяется самостоятельно в зависимости от специфики хозяйственной деятельности

Операционные и вспомогательные бюджеты нужны, прежде всего, для увязки натуральных показателей планирования со стоимостными, для более точного составления основных бюджетов, определения наиболее важных пропорций, ограничений и допущений, которые стоит учитывать при составлении основных бюджетов. Если набор основных бюджетов является обязательным, то набор операционных и вспомогательных бюджетов может определяться руководителями исходя из специфики бизнеса, целей и задач, степени методической, организационной и технической готовности предприятия.

Все рассмотренные выше бюджеты необходимы для составления сводного бюджета. Сводный бюджет может разрабатываться как для предприятия в целом, так и для отдельного бизнеса, выделяемого, например, в центр финансовой ответственности.

*4. Финансовая структура компании*

Если для бухгалтерского учета объектом деятельности выступает юридическое лицо, то для управленческого учета объектом является именно бизнес. В рамках одного юридического лица таких бизнесов может много. Поэтому проблема формирования финансовой структуры предприятия является центральной при постановке бюджетирования. Выбор финансовой структуры — это выбор объекта бюджетирования. От него в последующем зависят:

* какие виды бюджетов будут использоваться;
* какие форматы и технологии бюджетирования целесообразно применять;
* какими должны быть порядок консолидации бюджетов структурных подразделений и система бюджетирования;
* каким будет порядок подготовки (регламент) отчетов об исполнении бюджетов и их последующей корректировки.

*Финансовая структура фирмы* — это набор бизнесов и/или других сфер финансовой ответственности (за доходы и расходы, только за расходы, за определенные финансовые показатели и т.п.), распределенных между структурными подразделениями предприятия или фирмы, выступающих в качестве объектов бюджетирования и управленческого учета.

Различают 3 основных группы структурных подразделений:

* центры финансовой ответственности (ЦФО) (дочерние фирмы холдингов, обособленные подразделения, филиалы, представительства крупных компаний, вспомогательные цехи производственных объединений и т.д.) несут ответственность за все финансовые результаты. Для ЦФО разрабатываются все основные бюджеты.
* центры финансового учета (ЦФУ) (основные производства (цехи), участвующие в единых технологических цепочках, на предприятиях с последовательным или непрерывным технологическим циклом; выпускающие (сборочные) цехи; сбытовые службы и подразделения) отвечают только за некоторые финансовые показатели, за доходы и часть затрат. Для ЦФУ разрабатываются бюджет доходов и расходов, операционные и вспомогательные бюджеты.
* места возникновения затрат (МВЗ) (функциональные и штабные службы (бухгалтерия, планово-экономические службы, отделы кадров и т.д.); основные и вспомогательные цехи). – отвечают только за расходы, причем не просто за какую-то их часть, а за так называемые регулируемые расходы, экономию которых МВЗ может контролировать и обеспечивать. Для МВЗ разрабатываются только некоторые операционные бюджеты.