

ВЗАИМОСВЯЗЬ БЮДЖЕТОВ ПРЕДПРИЯТИЯ

А. Шухардина, Геликон Про, 2005 г.

1. Подходы к бюджетированию

Технология бюджетирования включает формирование и консолидацию бюджетов организации. Для этого разрабатывается финансовая структура организации, представляющая совокупность центров ответственности. Для каждого из них отдельно формируются соответствующие бюджеты. При этом основной бюджет (master budget) включает взаимосвязанную систему финансовых бюджетов и операционных бюджетов.

Логика построения финансовых бюджетов должна быть основана, прежде всего, на утвержденных Минфином России формах публичной бухгалтерской отчетности. Однако на практике существуют разные подходы к тому, какие бюджеты относить к финансовым, а какие – к операционным.

Согласно **первому подходу**, сводный бюджет предприятия состоит из трех бюджетов первого уровня – бюджета доходов и расходов, бюджета движения денежных средств и прогнозного баланса. Кроме того, все составляющие сводного бюджета предприятия делятся на операционные и финансовые. Бюджет доходов и расходов складывается из нижестоящих подбюджетов (операционных) и сам также является бюджетом операционным. К финансовым бюджетам, согласно данному подходу, относятся лишь бюджет движения денежных средств и прогнозный баланс.

Кроме того, сторонники данного подхода утверждают, что строгой увязки составляемых предприятием бюджетов, особенно бюджета доходов и расходов, с формами бухгалтерской отчетности может и не быть. Так, в частности, бюджет доходов и расходов может использоваться в финансовом планировании для разработки прогнозного отчета о прибылях и убытках [1], что совсем не означает, что на основе бюджета доходов и расходов непременно будет разработан прогнозный отчет.

Примерная схема бюджетов предприятия представлена на рисунке 1:



Рисунок 1.

При таком подходе в доходный раздел бюджета доходов и расходов попадает только выручка от реализованной продукции, а в расходный раздел – **все понесенные предприятием затраты**, включая затраты на производство продукции, нерезализованной в данном периоде и оставшейся в запасах на складах. Прибыль предприятия при таком подходе к составлению бюджета доходов и расходов может получиться отрицательной.

Приведенная ниже таблица, содержащая сводный бюджет доходов и расходов [2], иллюстрирует данное утверждение.

Таблица 1.

Наименование операционного бюджета	Итоговая сумма по бюджету, руб.
1. Доходный раздел бюджета	
1.1. Выручка от реализации продукции	210 607.00
1.2. Прочие доходы от текущей деятельности	14 771.00
1.3. Доходы от финансовой деятельности	33 212.00
Всего доходов	258 590.00
2.1. Текущие расходы	
В том числе:	
Расходы на материалы	89 025.90
Расходы на оплату труда	30 500.00
Амортизационные отчисления	19 284.00
Общепроизводственные расходы	18 606.00
Коммерческие расходы	25 341.00
Управленческие расходы	3 379.00
2.2. Расходы на выплату налогов	86 664.00
2.3. Расходы по финансовой деятельности	23 105.00
Всего расходов:	23 7817.80
3. Итог бюджета (бюджетный профицит)	20 772.20

Легко подсчитать, что, если бы часть продукции осталась в запасе на складе, т.е. выручка уменьшилась хотя бы на 30 тыс. рублей, то итогом бюджета стал бы бюджетный дефицит. Таким образом, соответствия бюджета доходов и расходов Форме № 2 (отчету о прибылях и убытках) не происходит.

При внедрении бюджета доходов и расходов в системе «Капитал CSE» данный подход может быть применен на предприятиях, у которых объем реализованной продукции всегда равен объему произведенной продукции. Тогда расходная часть бюджета будет включать себестоимость всей произведенной (реализованной) продукции и можно будет рассматривать возможность совмещения в форме одного бюджета всех операционных бюджетов и бюджета доходов и расходов.

Второй подход к разграничению операционных и финансовых бюджетов основан, прежде всего, на том, что выходные формы финансовых бюджетов должны составлять аналог бухгалтерской отчетности.

При этом термины, используемые различными сторонниками данного подхода, могут различаться.

Так, согласно К.В. Щиборщю [2], сводный бюджет предприятия состоит из трех бюджетов первого уровня: операционного (иначе – бюджета доходов и расходов), инвестиционного и финансового (иначе – бюджета движения денежных средств).

Операционный бюджет (бюджет доходов и расходов), в свою очередь, состоит из подбюджетов второго, третьего и последующих уровней.

Выходной формой операционного бюджета (бюджета доходов и расходов) является отчет о прибылях и убытках, выходной формой финансового бюджета (бюджета движения денежных средств) является отчет о движении денежных средств и отчет об изменении финансового состояния, выходная форма инвестиционного бюджета – отчет об инвестициях. Выходной формой, объединяющей результаты всех трех основных бюджетов, является баланс.

О.Н. Волкова [2] строит несколько иную схему бюджетов. Прежде всего, она говорит о том, что сводный бюджет предприятия (мастер-бюджет) представляет собой систему взаимосвязанных функциональных (операционных) и финансовых бюджетов. Функциональные (операционные бюджеты) – это то же самое, что подбюджеты бюджета доходов и расходов в терминологии Щиборща. Финансовые бюджеты разрабатываются на базе операционных бюджетов и в совокупности образуют аналог бухгалтерской отчетности для организации. К финансовым бюджетам относятся бюджет доходов и расходов (бюджетный отчет о прибылях и убытках), бюджет движения денежных средств и прогнозный (бюджетный) баланс. Они представляют собой прогнозную финансовую отчетность, которая показывает финансовое положение компании по истечении бюджетного периода в случае, если бы все бюджеты были выполнены без отклонений. В дальнейшем будет использоваться именно такая терминология.

Если форматы операционных бюджетов абсолютно произвольны и полностью определяются самой организацией, то финансовые бюджеты рекомендуется готовить в форматах самой отчетности (или близко к ним), поскольку в этом случае их можно будет использовать также в качестве ориентиров при проведении контроля процедур финансового учета. В этом случае бюджету движения финансовых средств в формах бухгалтерской отчетности будет соответствовать «Отчет о движении денежных средств» (форма № 4), бюджету доходов и расходов – «Отчет о прибылях и убытках» (форма № 2), а прогнозному балансу – «Бухгалтерский баланс» (форма № 1).

Как раз в этом и состоит главное отличие данного подхода от предыдущего (в том, что касается бюджета доходов и расходов). В «Отчете о прибылях и убытках» указывается себестоимость только проданных товаров, работ, услуг, следовательно, **в расходной части бюджета доходов и расходов также будет учитываться себестоимость только проданной продукции**. Себестоимость и объем **всей** произведенной продукции останутся в рамках операционных бюджетов. Хотя, если в рамках бюджета доходов и расходов будет предусмотрена статья о запасах готовой продукции на начало и на конец периода, они могут быть вычислены арифметически (при наличии в бюджете доходов и расходов статей о запасах готовой продукции на начало и на конец периода полный объем произведенной продукции может быть вычислен по формуле: *Выпуск готовой продукции = Количество реализованной продукции + запасы на начало периода – запасы на конец периода*).

При внедрении бюджета доходов и расходов в системе «Капитал CSE» данный подход должен применяться на предприятиях, у которых объем реализованной продукции благодаря наличию запасов готовой продукции на складе не равен объему произведенной продукции. При этом, помимо самого бюджета доходов и расходов, должны внедряться операционные бюджеты (прежде, чем распределять затраты по реализованной продукции, нужно знать полный объем затрат, а также себестоимость единицы произведенной продукции).

Ниже приведено описание взаимосвязи операционных и финансовых бюджетов в соответствии с данным подходом.

2. Порядок осуществления процесса составления сводного бюджета предприятия. Операционные и финансовые бюджеты.

2.1. Операционные бюджеты.

Блок 1. Бюджет продаж. Цель данного бюджета – рассчитать объем продаж в целом и по всем видам продукции. Исходя из стратегии развития компании, ее производственных мощностей и прогнозов в отношении рынков сбыта определяется количество реализуемой продукции (в натуральных единицах). Прогнозные отпускные цены используются для оценки объема продаж в стоимостном выражении.

Блок 2. Бюджет производства. Цель данного бюджета – определить объемы производства различных видов продукции исходя из плановых объемов продаж (результатов расчета предыдущего блока) и целевого остатка запасов готовой продукции.

При расчете количества готовой продукции, которая должна быть произведена в течение бюджетного периода, используется балансовое уравнение:

Выпуск готовой продукции = Количество реализуемой продукции + Запасы готовой продукции на конец периода – Запасы готовой продукции на начало периода.

С учетом запасов незавершенного производства определяется количество продукции, которая должна быть запущена в производство в течение бюджетного периода:

Запуск продукции = Выпуск готовой продукции + Незавершенное производство на начало периода – Незавершенное производство на конец периода.

Блок 3. Бюджеты расхода и закупки прямых материалов. На основе данных об объемах производства (предыдущий блок), нормативах затрат сырья на единицу производимой продукции, целевых запасах сырья на начало и конец периода и ценах на сырье и материалы вычисляются потребности в сырье и материалах. Исходя из потребностей в сырье и материалах вычисляются объемы закупок и общая величина расходов на их приобретение. Данные формируются как в натуральных единицах, так и в денежном выражении.

Блок 4. Бюджет прямых затрат труда. Цель данного бюджета – исчислить общие затраты на привлечение трудовых ресурсов, занятых непосредственно в производстве (в стоимостном выражении). Исходными данными блока являются результаты расчета бюджетных объемов производства и норм оплаты труда. Алгоритм расчета зависит от многих факторов, в том числе и систем нормирования труда и оплаты работникам.

Затраты, входящие в этот и предыдущий блок, относятся к прямым затратам, т.е. тем, которые могут быть непосредственно отнесены на производство и сбыт отдельных видов продукции.

Блок 4. Бюджет производственных накладных расходов. Расчет ведется по статьям накладных расходов (амортизация, услуги вспомогательных производств и др.). Накладные расходы включают все виды текущих затрат предприятия, не относящихся к прямым затратам. Накладные расходы включают в себя косвенные переменные затраты и постоянные затраты. К косвенным расходам относятся затраты, которые при используемой на предприятии системе учета не могут быть непосредственно списаны на себестоимость выпуска и реализации отдельных видов продукции. Для распределения косвенных расходов по видам продукции используются специальные методы.

Блок 5. Бюджет производственных затрат. Расчет ведется на основании данных предыдущих блоков в соответствии с методикой калькулирования себестоимости, принятой в организации (по полным или по переменным затратам).

Блок 6. Бюджет коммерческих расходов. Здесь исчисляется прогнозная оценка накладных расходов на реализацию продукции. Коммерческие расходы бывают переменными, условно-постоянными и постоянными.

Блок 7. Бюджет управленческих (общехозяйственных) расходов. Включает прогнозные оценки административных накладных расходов. Управленческие расходы бывают, как правило, постоянными.

Формируемые в рамках каждого блока количественные оценки используются, в том числе, как исходные данные для построения финансовых бюджетов – прогнозного баланса, бюджета доходов и расходов и бюджета движения денежных средств.

2.2. Финансовые бюджеты.

Бюджет доходов и расходов.

Бюджет доходов и расходов (иначе его называют бюджетным отчетом о прибылях и убытках) является планом доходов (выручки), расходов (себестоимости реализованной продукции) и конечных финансовых результатов (прибыли) предприятия за бюджетный период. Для его разработки необходимо спрогнозировать объем реализации, себестоимость реализованной продукции, коммерческие и управленческие расходы, расходы финансового характера, налоги к уплате и др. Большая часть исходных данных формируется в ходе построения операционных бюджетов.

Бюджет доходов и расходов (далее БДР) необходим для оценки рентабельности текущей деятельности компании. Принципиальным в БДР является разделение затрат на переменные и постоянные. Это необходимо, чтобы понять, как будут изменяться результаты деятельности компании при изменении объемов производства. В долгосрочной перспективе именно наличие прибыли является залогом положительного сальдо отчета о движении платежных средств.

Специфика БДР:

- БДР позволяет выявить, в первую очередь, различие между прибылью и денежным потоком. Признание прибыли обычно базируется на принципе начисления. То есть прибыль отражается в момент возникновения прав на получение денежных средств или обязательств их выплатить. Этот момент не всегда совпадает с моментами реальных поступлений и выплат денежных средств.
- Некоторые статьи БДР являются неденежными доходами и расходами (например, амортизация или создание резерва по сомнительным долгам).
- В БДР включается бухгалтерская реализация (без НДС) и затраты основных ресурсов, относящихся к этому объему продаж.

БДР должен строиться в соответствии с бухгалтерским Отчетом о прибылях и убытках. Отчет о прибылях и убытках должен характеризовать финансовые результаты деятельности организации за отчетный период и содержать следующие числовые показатели:

Показатель		За отчетный период	За аналогичный период предыдущего года
наименование	код		
Выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг за вычетом налога на добавленную стоимость, акцизов и т.п. налогов и обязательных платежей (нетто - выручка).			
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг (кроме коммерческих и управленческих расходов).			
Валовая прибыль.			
Коммерческие расходы.			
Управленческие расходы.			
Прибыль / убыток от продаж.			

Проценты к получению.			
Проценты к уплате.			
Доходы от участия в других организациях.			
Прочие операционные доходы. Прочие операционные расходы.			
Внереализационные доходы.			
Внереализационные расходы.			
Прибыль/убыток до налогообложения.			
Налог на прибыль и иные аналогичные обязательные платежи.			
Прибыль/убыток от обычной деятельности.			
Чрезвычайные доходы.			
Чрезвычайные расходы.			
Чистая прибыль.			

В зависимости от того, использует предприятие калькулирование по полным или по переменным затратам, полученная прибыль (убыток) может существенно различаться.

БДР используется в бухгалтерском и управленческом учете для формирования отчетности о доходах и расходах и определения финансовых результатов деятельности центров финансовой ответственности, а также для разработки бюджета движения денежных средств и прогнозного баланса на бюджетный период.

Бюджет движения денежных средств.

Бюджет движения денежных средств (иначе его называют прогнозным отчетом о движении денежных средств) составляется на основе бюджета доходов и расходов и инвестиционного бюджета.

Основное предназначение бюджета движения денежных средств (далее БДДС) - это обеспечение платежеспособности компании, т.е. способности выполнять в полном объеме и в срок платежи, необходимые для нормальной (запланированной) работы компании, а также избежать кассовых разрывов и кризисов неплатежей. Кроме того, БДДС используется для анализа взаимосвязи полученного финансового результата и изменения величины денежных средств; проведения эффективной политики в сфере привлечения заемных средств; рационального размещения свободных денежных средств; осуществления учета, анализа и планирования денежных потоков и образующих его центров финансовой ответственности; выявления величины и контроля за динамикой положительного и отрицательного сальдо денежных средств как по организации в целом, так и по каждому центру финансовой ответственности.

Специфика БДДС:

1. В отличие от БДР, денежный поток формируется исключительно реальными платежами и поступлениями, регистрируемыми по бухгалтерским счетам денежных средств и кассе.
2. В отличие от БДР, в БДДС отражаются полные суммы (с НДС) как поступлений, так и платежей.
3. Если организация не имеет открытого банковского «овердрафта», остаток средств в ее распоряжении всегда должен быть неотрицательным, т.е. за любой период времени платежи не могут превышать сумму поступлений вместе с остатком денежных средств на начало этого периода. Это означает, что БДДС таких организаций фактически не содержит балансирующей статьи, которая позволяла бы уравнивать денежные притоки и оттоки. Если же организация имеет открытую кредитную линию, балансирующей статьёй становится именно кредит.

Сведения для составления БДДС поступают из различных источников: выручка – из бюджета продаж, закупки материалов – из бюджета закупок материалов и накладных производственных расходов, из бюджета прямых затрат на оплату труда - информация о суммах выплат по заработной плате и социальным отчислениям, накладные непроизводственные расходы – из соответствующих операционных бюджетов.

При разработке БДДС важно различать моменты, когда возникает право получить (или обязательство выплатить) денежные средства, и моменты их реального получения (или выплаты). В отличие от БДР и прогнозного баланса, в БДДС отражаются только реальные поступления и выплаты.

Отчет о движении денежных средств входит в состав годовой бухгалтерской отчетности организации, его содержание и форма регламентируются нормативными актами по бухгалтерскому учету Российской Федерации. Рекомендуются в этой связи для целей анализа обеспечить сопоставимость и единый формат БДДС и отчета о движении денежных средств.

Прогнозный баланс.

Прогнозный (иначе его называют бюджетным балансом) баланс представляет собой планируемый баланс предприятия на конец предстоящего бюджетного периода. Иными словами, прогнозный баланс есть планируемое соотношение активов и пассивов предприятия, которое складывается в соответствии со структурой активов и пассивов на начало бюджетного периода и изменением в ходе реализации других планов.

В бухгалтерской отчетности бухгалтерский баланс - одна из составляющих бухгалтерской отчетности, формируемой организацией. Элементами формируемой в бухгалтерском учете информации о финансовом положении организации, которые отражаются в бухгалтерском балансе, являются активы, обязательства и капитал. Бухгалтерский баланс должен характеризовать финансовое положение организации по состоянию на отчетную дату.

Прогнозный баланс позволяет:

- установить возможные последствия принимаемых управленческих решений на планируемый период;
- проверить правильность составления БДДС;
- провести прогнозный анализ финансового состояния на конец расчетного периода;
- структурно выделить будущие источники финансовых ресурсов и обязательства.

Прогнозный баланс может представлять собой обычный бухгалтерский баланс, но в укрупненном виде, состоя из наиболее важных с позиции финансового учета статей. Прогнозный баланс строится на основе БДР, БДДС и инвестиционного бюджета.

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

Балансовый остаток на начало бюджетного периода + Плановый приход – Плановый расход = Плановый балансовый остаток на конец бюджетного периода

При этом плановый балансовый остаток на конец периода является расчетной (искомой) величиной балансовый остаток на начало периода берется как фактическая величина из формы № 1 (бухгалтерский баланс).

Проект отчета о движении денежных средств (первая «выходная» форма БДДС) является исходной бюджетной формой при составлении прогнозного баланса (т.е. данные БДДС являются «входными» при составлении проекта баланса на конец периода). Отчет об изменении финансового состояния [3] (вторая «выходная» форма БДДС) является производной бюджетной формой от проекта баланса на конец периода, т.е. строится на основе «готового» проекта баланса.

Некоторые статьи баланса имеются в результате разработки БДР и БДДС. Отдельные необходимые показатели присутствуют в скрытом виде (например, прогноз

движения материальных ценностей на складах). Для ряда показателей требуются специальные расчеты (например, основные средства, нематериальные активы).

Ниже в таблице [3] приводится расчет отдельных статей актива и пассива на конец бюджетного периода.

Таблица 2.

Статья баланса	Остаток на начало периода	Приход	Расход	Остаток на конец периода
	1	2	3	4
1. Инвестиции	Из формы 1	Инвестиционный бюджет	БДР (амортизация) и БДДС (реализация ОС)	= 1 + 2 - 3
2. Остатки незавершенного производства	Из формы 1	БДР (прямые и общепроизводственные затраты)	БДР (себестоимость выпуска)	= 1 + 2 - 3
3. Дебиторская задолженность	Из формы 1	БДДС (выручка от реализации)	БДДС (денежные поступления от реализации продукции)	= 1 + 2 - 3
4. Остаток денежных средств	Из формы 1	БДДС	БДДС	= 1 + 2 - 3
5. Кредиты и займы	Из формы 1	БДДС	БДДС	= 1 + 2 - 3
6. Налоги и прочие платежи в бюджет	Из формы 1	БДР (начисление)	БДДС (погашение)	= 1 + 2 - 3

Что касается операционных бюджетов, то источниками информации для расчета величин по статьям текущих активов и текущих обязательств прогнозном балансе служат:

- 1) для запасов сырья и материалов – бюджет закупок;
- 2) для запасов готовой продукции – бюджет производства;
- 3) для сумм дебиторской и кредиторской задолженности – бюджеты продаж и закупок материалов.

Методика прогнозирования показателей для разработки баланса на конец планируемого периода заключается в следующем. Из специально составленного для целей бюджетирования бухгалтерского баланса выводят начальное сальдо по каждому счету отдельно. После этого по соответствующему счету проводят специальные расчеты, показывающие движение средств по нему и выводят общий оборот и конечное сальдо. На основе определенных таким образом конечных сальдо по счетам составляют прогнозный баланс на конец планируемого периода.

Приведем в качестве примера прогноз движения по счету «Готовая продукция» (статья «Готовая продукция и товары для перепродажи» Актива баланса). Здесь сложность заключается в том, что в БДР готовую продукцию отражают в продажных ценах, а в балансе – по себестоимости. Экономический отдел ежемесячно определяет фактическую себестоимость единицы каждого вида продукции. Зная объем производства в натуральном выражении, можно найти себестоимость всей произведенной продукции.

Реализацию планируют в бюджете себестоимости реализованной продукции. Конечное сальдо рассчитывают как сумму начального сальдо и разницы между производством и реализацией продукции.

3. Список использованной литературы

1. Бочаров В.В. Коммерческое бюджетирование. – СПб.: Питер, 2003.
2. Волкова О.Н. Бюджетирование и финансовый контроль в коммерческих организациях. – М.: Финансы и статистика, 2005.
3. Щиборщ К.В. Бюджетирование деятельности промышленных предприятий России. – М.: Издательство «Дело и сервис», 2001.
4. Николаева С.А. Управленческий учет. – Информационное агентство «ИПБ-БИНФА», 2002.
5. Статья: Эффективность бюджетирования. – «Финансовая газета. Региональный выпуск», 2001, № 31.