

Какую модель бюджетирования выбрать

Обзор технологий формирования бюджетов. Что важно учесть компаниям, которые планируют внедрять или реорганизовывать систему бюджетирования, читайте в статье.

Павел Боровков
Генеральный директор компании «Партнеры и Боровков»

Выбор подхода к планированию зависит от размера бизнеса и информационных потребностей менеджмента. В своей практике я чаще всего встречал три основные бюджетные модели. Поделюсь плюсами и минусами работы в каждом из вариантов.

«Лоскутная» система бюджетов

В «лоскутной» системе бюджеты обычно составляют для наиболее ярких функциональных областей, например продаж, закупок или производства. Однако при таком подходе компанию не описывают комплексно. В результате многие структурные подразделения остаются без рычагов управления финансовой составляющей своей деятельности. Как пра-

вило, такая проблема характерна для обслуживающих и инфраструктурных блоков внутри компании.

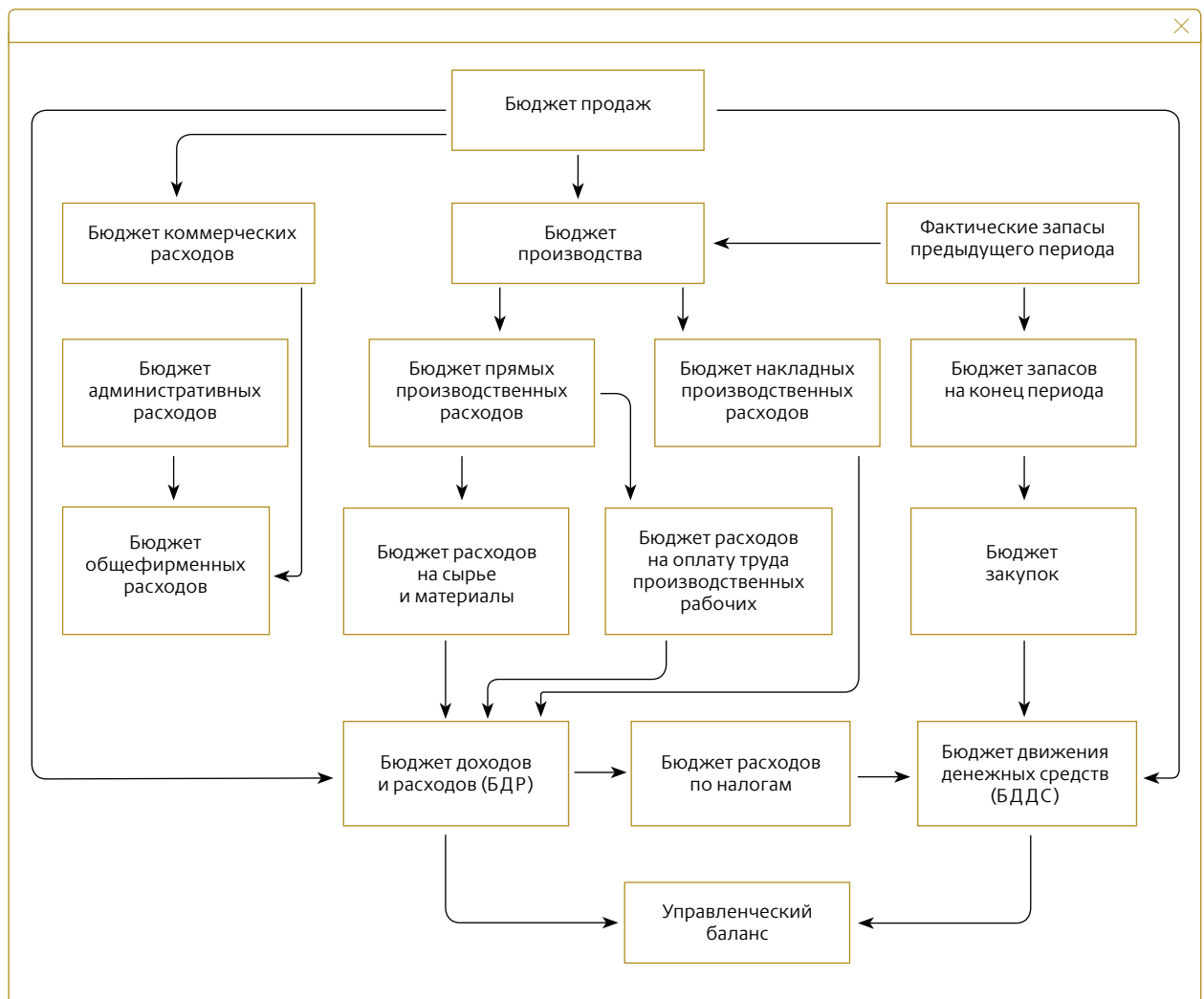
Преимущество «лоскутной» системы планирования — наглядность акцентов в финансовом управлении. При этом подход имеет недостатки: бюджеты четко не разделяются на натуральные и стоимостные. В результате неочевидно, как затраты в виде списанных в производство сырья и материалов переходят на расходы по мере реализации продукции.

В «лоскутной» модели плохо прописаны остатки ТМЦ и денежных средств. Кроме того, нет информации о том, как формируются внеоборотные активы и пассивы компании. Также неясно, каким образом частные бюджеты функциональных служб перетекают в итоговые бюджеты компании.

«Лоскутная» модель позволяет сконцентрировать внимание менеджмента на управлении текущими активами предприятия. Но подход не отражает сложные, распределенные во времени производственные процессы, движение капиталов и обязательств. Такое бюджетирование стоит использовать, если компания небольшая по размеру и с простой технологией производства. При этом бизнес функционирует за счет собственных средств и не ведет активную финансовую и инвестиционную деятельность.

Система бюджетирования по принципу «от отчета о прибылях и убытках»

В системе бюджетирования по принципу «от отчета о прибылях и убытках» все функциональные бюджеты делят на три категории: доходов и расходов, движения денежных средств, а также натурально-стоимостные. Последнюю категорию характеризует движение и остатки основных средств, товаров, материалов, запасов и т. д.

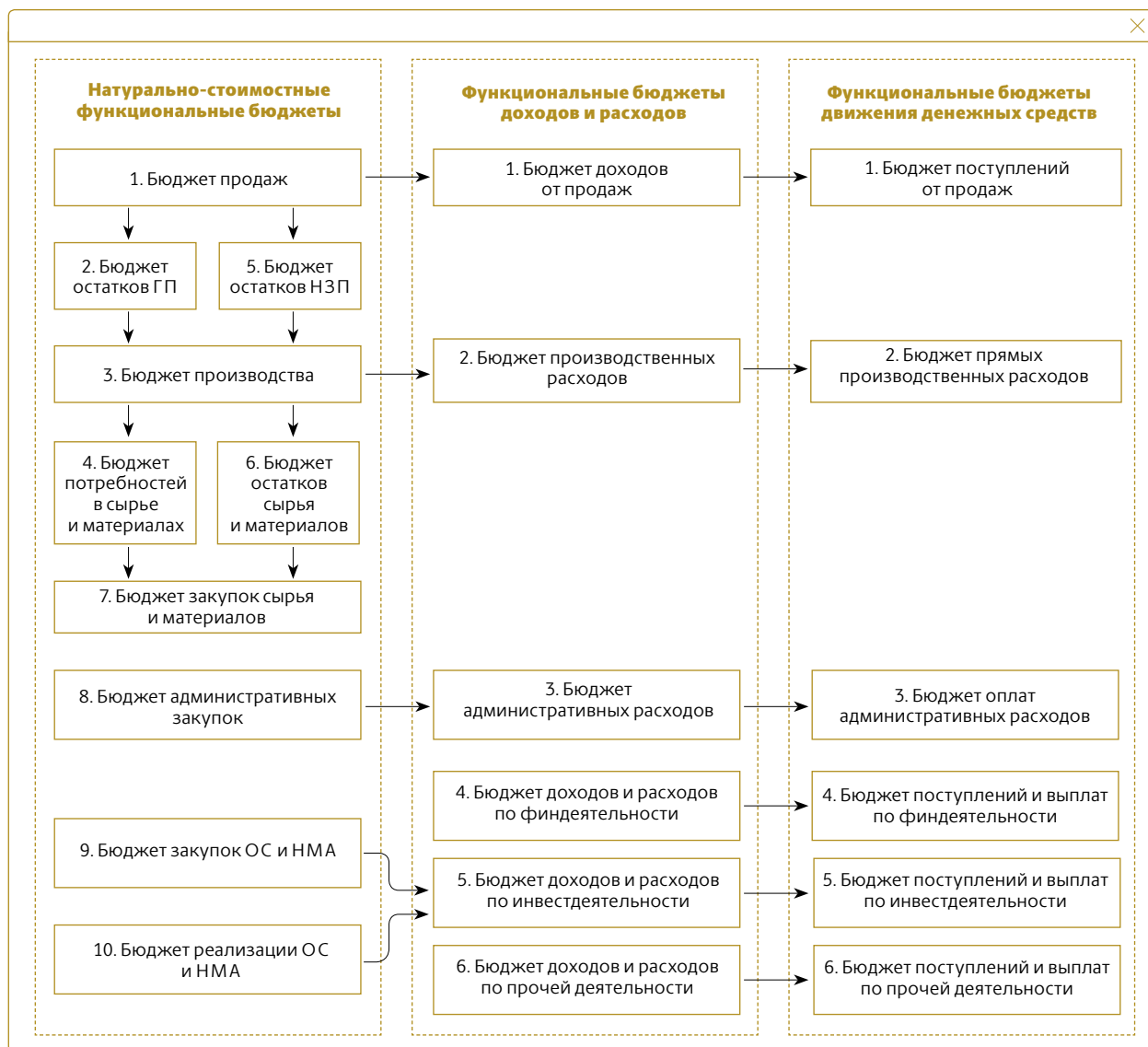


Пример «лоскутной» модели бюджетирования для компании, занимающейся розничной торговлей мебелью

При таком подходе перечень бюджетов, которые отражают доходы и расходы, создают так, чтобы данные из них давали окончательный финансовый результат компании: прибыль или убыток. А сумма всех статей бюджетов, к примеру движение денежных средств, формирует остатки денег у компании на конец периода. Сумма всех статей натурально-стоимостных бюджетов — остаток имущества.

Бизнес-сообщество долго считало бюджетную модель по принципу «от отчета о прибылях и убытках» оптимальной. Так произошло по двум причинам.

Во-первых, подход системно и прозрачно отражал финансово-экономическую деятельность предприятия. Во-вторых, модель была в равной степени простой и понятной как на этапе внедрения, так и в процессе эксплуатации.



Пример бюджетной модели «от отчета о прибылях и убытках» для компании, торгующей нефтепродуктами и управляющей АЗС

Важно

Когда принцип двойной записи полезен в управленческих расчетах

Допустим, организация взяла в банке кредит на 500 тыс. долл. Чтобы управлять текущей деятельностью, можно обойтись «классической» схемой бюджетов. Для этого увеличение объема денежных средств на расчетном счете отражаем в бюджете поступлений по финансовой

деятельности, а плановые расходы по обслуживанию долга — в бюджете расходов.

Чтобы топ-менеджмент мог целостно управлять корпоративными финансами, не хватает информации о том, что операция по привлечению заемного

финансирования, негативно повлияла на показатели финансовой устойчивости организации. Отследить этот момент, корректно свести баланс и посчитать аналитические коэффициенты как раз и может помочь бюджет движения капитала.

Такая модель бюджетирования наиболее оптимальна для МСП. Однако стоит понимать, что рассматриваемый подход не до конца отражает процесс балансировки показателей одних бюджетов с другими. Например, там в явном виде отсутствуют дебиторка и кредиторка. Хотя данные по долгам есть. Только рассчитывают их как разницы между функциональными бюджетами доходов и расходов и бюджетами движения денежных средств. А формально бюджеты задолженностей поставить при использовании данной модели негде.

В системе не существует бюджетов по движению капиталов. Хотя изменение долей собственного и заемного капитала можно отследить по бюджетам выплат и поступлений по финансовой деятельности. Аналогичная проблема возникает с финансовыми вложениями.

Неоднозначна при таком подходе и процедура расчетов по НДС. Непонятно, по какой стоимости отражать закупленные запасы в натуральных бюджетах — с НДС или без. А также то, как расчеты по НДС повлияют на другие налоговые бюджеты. Кроме того, модель не описывает алгоритм использования прибыли, которую получили.

Несмотря на недостатки модели, считая, что МСП не стоит выделять отдельные функциональные бюджеты. Все необходимые расчеты можно выполнить в качестве

дополнений к бюджетной модели. Например, карточки расчетов с контрагентами дадут информацию о дебиторской и кредиторской задолженности. Если строить такие бюджеты как самостоятельные объекты управления, они перегрузят систему бюджетирования и сделают ее неэффективной. У таких бюджетов сложно будет найти реальных ответственных.

Показатели, которые для менее крупных предприятий лишь вспомогательные данные, в компаниях с численностью сотрудников более 10 тыс. человек и со сложной иерархической структурой — отдельные и специфические объекты управления. Зачастую, чтобы работать с цифрами, которые всего лишь балансируют движение по «основным» бюджетам, компании вынуждены создавать отдельные службы и департаменты с многочисленным персоналом.

Балансовая бюджетная модель

В балансовой бюджетной модели все показатели — это аналог оборотов по дебету или кредиту управленческих счетов. Этот принцип касается как натурально-стоимостных бюджетов, так и в целом БДР или БДДС.

Данные статей любого из бюджетов в балансовой модели аналогично бухгалтерской проводке затрагивают какой-то второй

Дополнительные материалы к статье скачайте на fd.ru/docs

бюджет. Если необходимо создать комплексную модель бюджетов, ее строят по принципу двойной записи.

Пример подготовки бюджета продаж балансовым методом

Если компания использует технику двойной записи, то любую цифру, которую внесли в бюджет продаж, нужно зеркально отразить в бюджете расчетов с покупателями. Скажем, запланировать рост дебиторской задолженности.

Чтобы строить модели по принципу двойной записи, нужно сопоставить каждый создаваемый бюджет с другими. Визуально такое построение можно представить в виде двух таблиц. Их примерами поделился на fd.ru/docs.

Если структурировать бюджеты по балансовому принципу, менеджеры компаний получают

инструмент управления, который соответствует профилю их деятельности. Например, департаменты, курирующие производственную деятельность, — бюджет производственных расходов, финансовые службы — бюджет финансовых вложений, департаменты корпоративного управления — бюджет движения капитала и т. д.

Что самое сложное при работе с балансовой моделью бюджета

Самая трудоемкая задача при подготовке бюджета по принципу двойной записи — разработать четкие правила переноса информации из операционных бюджетов в прогнозный баланс. Ошибки приводят к тому, что баланс не сойдется и придется начинать все заново.

Андрей Дахновский, финансовый директор ГК Domite **ФД**

Кратко

Какие данные при работе с балансовой моделью нужны и как правильно выстроить корреспонденцию статей

Обычно вступительный баланс на начало планового периода можно заполнить из данных бухгалтерского баланса. Если его не сформировали, подойдут остатки по счетам из оборотки.

Структура вступительного баланса задает иерархию прогнозного. В активе — денежные средства, дебиторская задолженность, товарные запасы и т. д., в пассиве — кредиторская задолженность, расчеты по зарплате, нераспределенная прибыль и т. д.

Операционные планы нужно получить от руководителей подразделений:

отделов продаж, закупок, производства и т. д. На этом этапе не стоит стремиться задавать какой-то особый формат предоставления планов. Например, плохая идея заранее определять разбивку по бюджетным статьям. Главное, чтобы все составляемые операционные планы были в табличной форме. Обычно для этого используют Excel.

Нужно последовательно анализировать операционные планы в разрезе каждой статьи исходя из сущности соответствующей ей хозяйственной операции. А затем создавать пару

корреспондирующих субстатей к статьям прогнозного баланса.

Обычно, чтобы задать правильную корреспонденцию, я использую следующую логику: определяю, в чем суть статьи, какую хозяйственную операцию она отражает и в каких расчетах еще участвует. Фрагментом соответствия статей операционных бюджетов статьям прогнозного баланса поделился на fd.ru/docs.

Андрей Дахновский, финансовый директор ГК Domite